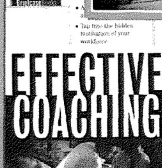
MARSHALL J. COOK

التدريب الفعال

EFFECTIVE CO





نقله الى العربية

قسم الترجمة في بيت الأفكار الدولية

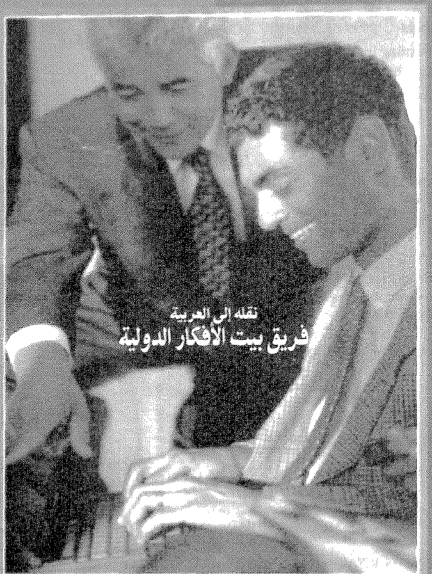


INTERNATIONAL IDEAS HOME

MARSHALL J. COOK

التدريب الفعال

EFFECTIVE COACHING



نقله الى العربية
فريق بيت الأفكار الدولية

EFFECTIVE COACHING



INTERNATIONAL IDEAS HOME INC.

انترناشونال أيديز هوم انكوربوريتد

First Printing In U.S.A. by: McGraw - Hill Companies, Inc.
11 West 19th Street, New York, Ny 10011, U.S.A.

INTERNATIONAL IDEAS HOME FOR PUBLISHING & DISTRIBUTION
P.O.BOX 69786 RIYADH 11557 SAUDI ARABIA
PHONE 4042555 FAX 4034238

بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع
ص.ب ٦٩٧٨٦ الرياض ١١٥٥٧
هاتف ٤٠٤٢٥٥٥ فاكس ٤٠٣٤٢٣٨

INTERNATIONAL IDEAS HOME INC.
9947 S.76th Ave. Bridgeview, Il. 60455
TEL: (708) 430 5587, FAX: (708) 430 5644
EMAIL: intlhome@intl-ih.com .
WEBSITE: www.intl-ih.com

انترناشونال أيديز هوم انكوربوريتد
بيت الأفكار الدولية

INTERNATIONAL IDEAS HOME
P.O.BOX: 962037 AMMAN 11196, JORDAN
PHONE: 962 - 6 - 5660201 FAX: 962 - 6 - 5660209

بيت الأفكار الدولية
ص.ب: ٩٦٢٠٣٧
عمان١١١٩٦ - الأردن
هاتف: ٥٦٩٩٥٩٦ / ٥٦٦٠٢٠١-٦-٩٦٢
فاكس: ٥٦٦٠٢٠٩-٦-٦٩٢

DISTRIBUTION: AL-MUTAMAN TRADING EST.
P.O.BOX 69786, RIYADH 11557, SAUDI ARABIA
RIYADH TEL: 4646688 FAX: 4642919
JEDDAH: 6873547, QASSEM: 3644815
DAMMAM: 8264282, MAKKAH 5742532

التوزيع: مؤسسة المؤتمن للتوزيع
ص.ب: ٦٩٧٨٦ . الرياض
١١٥٥٧ . المملكة العربية السعودية
الرياض. ت: ٤٦٤٦٦٨٨ . ف: ٤٦٤٢٩١٩
جدة: ٦٨٧٣٥٤٧ . القصيم: ٣٦٤٤٨١٥
الدمام: ٨٢٦٤٢٨٢ . مكة المكرمة: ٥٧٤٢٥٣٢

EFFEGTIVE COACHING

- Learn the 10 adantages of good coaching.
- Acquire the 12 traits of an effective coach.
- Tap into the hidden motivation of your workforce.

MARSHALL J. COOK

McGraw-Hill




بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

عندما قمت بتأليف هذا الكتاب عن التدريب، ظل تفكيري منصباً على والدي؛ لأنه علمني كيف أضرب كرة (البيس بول)، وكيف أوجه ركلات خاطفة، وكيف أضع الطُعم في سنارة الصيد، وكيف أطبخ الحساء في معسكر التدريب، وهي أمور لا تجدها في الكتب. إذ إنه لم يعلمني أن أحب تلك الأشياء؛ ولكن علمني كيف أقوم بها، وكان أسلوبه في التدريب أن يضع يده على يدي بحزم، وليس على يده هو؛ فليس هو الذي يتدرب. فلكي يعلمني كيف أضرب، على سبيل المثال: وضع المضرب في يدي، وعدل الكرة لي كي أضربها، وأنا الآن أدرك مقدار التعب الذي أصابه من جراء ذلك، والصبر الذي تحمله من أجلي. لقد قدم لي بضعة اقتراحات، وأتذكر الآن كم كان صوته أجش وهو يرمي لي بالكرة، ونبرة المرح تعلوه وهو يصيح: "أحسنت يا ولد." عندما أحرز هدفاً، وكان لا يقصد حرفياً بكلماته أن تبقى عيوني على الكرة؛ إذ من الصعب أن يكون الأمر كذلك لولد خائف. لقد كان يعرف ذلك فيقول: "لاحظ الكرة، ودع خصمك يضرب الكرة، ولكن أنظر أين تتجه."، أستطيع أن ألخص نصيحته لي في صيد السمك بالكلمات: "دع أطراف أصابعك تتجه إلى الأعلى". أما الباقي فقد تعلمته بالملاحظة والتطبيق العملي.

أتذكر إحدى رحلات صيد السمك، وربما كان عمري في الثامنة، وكنا في قارب في بحيرة (آروهيد)، في منطقة جبال (سان برناردينو) جنوب (كاليفورنيا)، عند بزوغ الفجر. كان الماء ساكناً وداكناً، وقد جهز والدي السنارة التي معي، وجعلني أُعدّ الطُّعم للسمك، وألقى به وهو يهيئ السنارة التي معه؛ عندها شعرت بصوت مخيف وغامض لسمكة في غور الماء، وهي تنفخ باتجاه الطعم: "انتظر" تمتم قائلاً: "انتظر". عندها انغمست السنارة مرة، وثانية، وثالثة، لدرجة تكاد تأخذ السنارة من يدي. "الآن" قال والدي فأهويت برأس السنارة بقوة شديدة كما يفعل، بحركة من يديّ الاثنتين. ولم يبادر بأخذ السنارة من يدي؛ فقد كانت السمكة سمكتي فإما أن أصطادها أو أفقدها. وقال بهدوء: "إرفع طرف السنارة إلى أعلى". كانت يداه ترتعشان من الفرحة، عندما وضع الشبكة في الماء، وانتظرني لأخرج السمكة وأطوح برأسها في الفراغ، وبطريقة مذهلة، رفع سمكتي إلى القارب، حيث كانت أشعة الشمس تلمع في الأفق، وقام ببراعة بكسر عنق السمكة؛ كي لا يسبب لها المزيد من الآلام، ثم أخرج شريط القياس. قال: "إن قطرها ثلاثة عشر ذراعاً"، وهو يرفع سمكتي إلى أعلى، كما تفعل الممرضة في عنبر الولادة بطفل حديث الولادة. لقد سمعته يروي القصة في القرية بعد ذلك النهار، كيف أن الصبي استطاع أن يصطاد سمكة قوس قزح الضخمة، قبل أن يضع هو شبكته في الماء بل أنني سمعته يروي هذه القصة طيلة أيام حياته. ولقد تلقيت تدريباً من آخرين في

نواحٍ أخرى: في الرياضة والمدرسة والعمل. بعضهم كان جيداً، وبعضهم كان مفزعاً، والقليل منهم كانوا عظماء، وكان والدي أول وأفضل مدرب رأيته. لم أعد ألعب كرة المضرب، أو كرة السلة، ولم أعد أذهب لصيد السمك أو الإقامة في المخيمات، ولكني لا أزال أحاول أن أطبق ما تعلمته منه، من حيث الصبر والأناة والثقة في كل يوم جديد يمر بي. في هذا الكتاب سوف تتعلم كيف تطلق أساليب التدريب الجيد، وتختبر مقومات حصص التدريب الفعال، ونحن نشدد على التدريب العملي، حيث يكون بإمكانك حقيقة أن تقوم بأفضل عمل، وهناك مبدآن بسيطان نترسمهما خلال ذلك، وهما "KYHO" ارفع يدك عن المتدرّب (أي دعه يقوم بالمهمة)، و"PSA" (أي ليكن تدريبك إيجابياً ومحدداً)، وسوف نناقش العثرات التي قد تعترض مسيرة التدريب الجيد، ونساعد في فهم أفضل الطرق؛ لتجنب تلك العثرات. ولدى معرفتك الحوافز لدى العامل، عدا عن "شيك" راتبه الذي يتقاضاه، فإنك سوف تتعلم الكثير لتحفيز الموظفين على مزيد من الإنجاز والتعلم، ولاجراء اتصالات فعالة عن طريق إعطاء تعليمات واضحة، وطرح أو توجيه أسئلة هامة، وتلقي الإجابات عنها. وسوف تتعلم استخدام فطرتك وطرق المكافأة غير الملموسة، والبراعة والارتقاء لتحفيز الأداءَ والوصول به إلى القمة، بينما تَحْرص على الاستقلالية وروح المبادرة.

إن المبادئ الإضافية الواردة في الفصل السابع عشر سوف تساعد

فيما تقوم به من تدريب، والمظاهر الأخرى لحياتك؛ لأن التدريب سيصبح جزءاً أساسياً من حياتك؛ ويعطيك مهارات لتطبيقها خارج مكان عملك أيضاً. هل أنت الآن جاهز للتدريب ؟ دعنا نمضي في عملنا. أريد أن أسمع عما لديك من خبرات في التدريب، وحتماً سأحاول الإجابة عن كل سؤال لديك. اتصل بي على عنوان "مارشال كوك سي بي ميل ايه دي بي ويسك ايديو، أو على إم جي سي ٩٠٣ ايه أو إل كوم".

شكر وعرفان:

لقد انصب اهتمامي على التدريب منذ زمن بعيد، ولكني لم أفكر في أن أؤلف كتاباً عن ذلك، حتى فاتحني في ذلك "جون وودز"، من دار النشر "سي ديليو أل بيلشنج انتربرايزز"؛ حيث قام هو "وروبرت ماجنان" - وهو أيضاً يعمل بدار النشر "سي دبليو أل بيلشنج انتربرايزز"- بطباعة مخطوط هذا الكتاب، وتحويله إلى كتاب، وهو الذي تمسكه الآن بين يديك. كما أريد أن أتقدم بالشكر إليك، لأنك وضعت ثقتك فيَّ كمدرب؛ لمساعدتك على تعلم التدريب.

أشكال خاصة:

إن الفكرة -خلف هذا الكتـاب- التي تأتي في سلسلة "بريفـيكيس سيريس" ، هي إعطاؤك معلومات عملية مكتوبة، بأسلوب حميم من صديق إلى صديقه.

الفصول في هذا الكتاب قصيرة، تتعلق بمواضيع تكتيكية، وتشمل على العديد من الأمثلة، كما تضم العديد من المربعات (Boxes) المخصصة لإعطائك أنماطاً مختلفة من المعلومات المحددة، وإليك وصفاً للأشكال التي ستجدها في ثنايا هذا الكتاب.

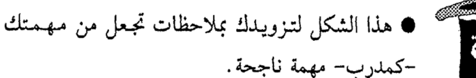


● هذا الشكل يُعطيك نصائح وتكتيكات لتكون مديراً ومدرباً ذكياً.



● هذا الشكل يُحذرك من الوقوع في الخطأ.





● هذا الشكل لتزويدك بملاحظات تجعل من مهمتك -كمدرب- مهمة ناجحة.



● لكل موضوع لغته ومصطلحاته، وهذا الشكل يزودك بالتعاريف والمفاهيم.



● يعرفك هذا الشكل كيف قام الآخرون بالشيء.



● يزودك بإجراءات خاصة لاتباعها؛ للوصول إلى النجاح.

ضمان
عدم الوقوع في الخطأ

● للتأكد من عدم الوقوع في الخطأ.

الفصل الأول

أهداف التدريب الفعال

أهداف التدريب الفعال

لم تصل رسائل مديري المناطق الأربع بسرعة كافية؛ مما أثار انزعاجهم وقد سبب ذلك لهم إرباكاً، وكانت الأصابع كلها تشير نحو "سونيا"، والمكالمات القادمة كانت تحول إلى هاتفها، وبريدها الصوتي كان يؤكد مساندتها لكل شخص إذْ تطلب منه أن يحل المشكلة، وتسأله ما هي أول خطوة سيتخذها؟ سنعود إلى هذا الموقف بعد أن تكون قد تعلمت أهداف التدريب الجيد، وكيف أن الإدارة عن طريق الأهداف ستساعدك لتحصل على المعلومات التي تريد.

هل أنت تفقد أكثر مواردك أهمية؟

تشير دراسة أجريت حديثاً بوساطة "ماركت فاكت تلنيشن"، أن أكثر من (٩٠٪) من الموظفين الذين جرى استفتاؤهم، يعتقدون أن لديهم أفكاراً جيدة عن إدارة شركاتهم بطريقة أكثر نجاحاً. على كل حال، (٣٨٪) فقط يعتقدون أن أصحاب عملهم يهمهم سماع تلك الأفكار، لذلك فإن البقية لا تستفيد من سماع هذا المصدر، ولا يهمهم ذلك، فهل يهمك أنت -كصاحب عمل- أن يتقدم إليك موظفوك باقتراحاتهم، ربما تقول إن بابك دائماً مفتوح لهم، ولكن هل يدخل الباب عليك أي منهم؟

☐ اختبار قصير لمعامل الوصول:

إن معامل الوصول هو معيار انفتاحك على تقبل ما لدى موظفيك،

وكيف يستجيب عمالك إلى العبارات التالية. أجب بنعم أو لا، حسبما تعتقد أنهم سيستجيبون حقيقة، وليس حسب ما تريدهم أن يستجيبوا.

□ رئيــــس:

١) يسألني رأيي باستمرار.
٢) يصغي إلى مقترحاتي.
٣) يأخذ أفكاري على محمل الجد.
٤) يهتم بآرائي ويراها ذات قيمة.
٥) يقوم بمراجعتي قبل اتخاذ قرار يؤثر على عملي.
٦) يُدافع عني أثناء اجتماع المشرفين.
٧) يشرح لي أهداف المشروع الجديد، عندما يعرضه علي.
٨) يرحب بأسئلتي حول مشروع، يجري العمل فيه.
٩) يبدي مرونة أو يمنحني حرية التصرُّف، بشأن تنفيذ مشروع ما.
١٠) لا يقوم بالتعليق على الجلسات مباشرة، وإنما يؤخر ذلك حتى الجلسة الأخيرة.

ماذا تقول لك استجاباتك عن أسلوبك الإداري؟

هل قمت بفحص استجاباتك حول اختبار معامل الوصول؟ إذا حصل ذلك فإنك بذلك تمتلك كثيراً من خصائص المدرب الجيد. إن أحد الأهداف الرئيسة للإدارة بالتدريب، هي خلق جو يرغب فيه الموظفون، ويقدرون على مشاطرة أفكارهم مع رئيسهم. إن حصولك على استجابات إيجابية دون السبع، لا يعني أنك فاشل على أية حال، وإنما يعني أنك

بحاجة إلى مزيد من العمل، وقد يعني أيضاً أنك أكثر أمانة ونقداً لنفسك بنفسك من معظم المدراء. ودعونا ننظر إلى كل عبارة سابقة، وإلى علاقتك العملية مع موظفيك.

١) إن رئيسي يطلب رأيي باستمرار .

إن الناس الذين يعملون معك يعرفون أنك لا تملك كل الأجوبة؛ لذلك عندما تطلب رأي موظف، تحدث ثلاثة أشياء جيدة، قبل أن تحصل على إجابة، وهذه الأشياء:

١- أنك تبدي احترامك للموظف.

٢- تبين إنك لا تعتقد بأن لديك حرج من التقاط الحكمة.

٣- إنك منفتح للحصول على معلومات قيمة، كأن نقول لأحد موظفيك: "كيف تعتقد أنه يمكننا معالجة هذا الأمر ؟".

راقب الموظف

إذا ترددت في الإجابة، فهذا يعني عدم الإحاطة بموقف العالم. عليك إذاً مراجعة النصائح والإرشادات الشفوية والمكتوبة في هذا الكتاب، ولغة التعبير بالجسد.

٢) إن رئيسي يصغي إلى اقتراحاتي.

إن السؤال هو نصف الطريق الآخر. استمع جيداً لموظفيك، وشاركهم بالكلمة والإشارة، واسأل ما يعنّ لك، وأجب عن أسئلتهم بأمانة.

٣) إن رئيسي يتقبل أفكاري ويأخذها على محمل الجد.

ليس معنى هذا أن توافق موظفيك دائماً، وقد لا تعجبك اقتراحاتهم، ولكن إذا كانوا يبدون اهتماماً كبيراً فيما يقدمون من أفكار فعليك أن تأخذها

تحذير

أطلب آراءهم

لسوء الحظ كثير من الموظفين لا يُسألون عن آرائهم تجاه العمل، فهم لا يتوقعون ذلك، كن صبوراً لتكسب ثقتهم، وبالتالي مصارحتهم.

على محمل الجد، فإذا كانت فكرة جديرة بالمتابعة والدراسة فعليك أن تقول ذلك، أما إذا كانت ضعيفة فعليك أن توضح ذلك. ناقش الأفكار، ولا تسمح للنقاش أن يتحول إلى معركة بين أفكارك وأفكارهم، أو مناقشة بين رابح وخاسر.

٤) إن رئيسي يرى أن آرائي قيّمة.

إنك تجعل الموظف يحس بأن آراءه قيمة، إذا أصغيت إليه وتحدثت إليه بجدية، وكافأته على ذلك. إن معظم مكافآت العمل تؤدي إلى إنجاز العمل بنجاح، والوصول إلى الأهداف، وتدعيم الطبقة العاملة في الشركة. ويجب أن يبدأ التقدير في وقت مبكر، خاصة إذا كنت تريد من عمالك وموظفيك القيام بعمل شاق وخلاّق، وحفزهم على التعاون، ومن المفيد أيضاً أن تشجع الموظف على التكلم بصراحة، وإبداء ما لديه، وأن تكافئه بعد ذلك من خلال الكلمات والأفعال. ويكون ذلك بتوجيه الأسئلة والبدائل المقترحة، وليس بالتهديد.

٥) إن رئيسي يراجع الأمور معي قبل اتخاذ قرار يؤثر على عملي.

أنت الرئيس وأنت صانع القرار، ولكن عندما يؤثر القرار على ظروف العمل، فعليك بحثه مع موظفيك، وتحصل على ردودهم أولاً، ليس فقط لتبين لهم أنك تحترم وجهات نظرهم، ولكن لمساعدتك أنت على اتخاذ القرار الأفضل.

٦) إن رئيسي يدافع عني في اجتماع المشرفين.

هل أنت راغب في الدفاع عن موظفيك والقتال دونهم، وحمايتهم ضد الهجمات الظالمة، وأن تتحمل نصيبك من اللوم في حالة حدوث خطأ ما؟ هل يمدحك موظفوك لوقوفك بجانبهم فليس يَعْدِلُ ذلك شيء.

٧) إن رئيسي يشرح بوضوح الأهداف المتعلقة بمشروع جديد، عند إسناده إلي.

لا يستطيع الموظفون أن يقرأوا ما يدور بخلدك، بطريقة تفوق قراءتك لما يدور بخلدهم، فهل عندما تسند إليهم مهمة ما، توضح لهم تلك المهمة بعبارات سهلة وبسيطة، وما يتوجب عليهم فعله أو إنجازه؟ إن الموظفة التي تفهم الهدف العام لما تسنده إليها، تستطيع القيام بالمهمة على وجه أفضل، وفي الوقت نفسه تحول بهذه الطريقة دون وقوع موظفيك في الأخطاء.

حضر ما تريد وبوضوح

ضمان عدم الوقوع في الخطأ

من الصعب شرح شيء إلى شخص ما لم تكن قد حضرته جيداً وبوضوح.

٨) إن رئيسي يرحب بأسئلتي حول المشروع القائم.

إن معظم الناس يتوقعون أجوبة عن الأسئلة، كأن يقول أحدهم: "أنه على ما يرام" عندما تسأله: "كيف حالك؟" ولكن أسئلة الموظفين تختلف؛ فهي نوع من الأسئلة التي تحتاج إلى صبر وهدوء، وإجابات محددة؛ إذ إن بعضها مزعج ويتسبب في مقاطعتك أثناء الحديث، وعليك

بعد ذلك أن تتدرب على ذلك النوع من الأسئلة وتتوقعها، بل ترحب بها، فهي غالباً ما تكون الطريقة الوحيدة، التي تستطيع بها -حقيقة- أن تعرف ما سمعه موظفوك وما فهموه. والموظفون الذين يرغبون في طرح سؤال عليك الآن، وهم يعرفون أنهم لن يتعرضوا للعقوبة بسبب جهلهم الإجابة عن ذلك السؤال، سيكون عملهم أفضل.

على سبيل المثال

إعطاء التعليمات

انتبه لكمية وطبيعة التوجيهات التي تصدر عنك، وتأكد من أن تكون مناسبة للموقف. «أريد منك أن ترفع المبيعات بنسبة ٥٥٪ في الربع الثاني من السنة» إن مثل هذا التوجيه كافٍ لرجل مبيعات متمرس، وعلى دراية بالمنتج، والتصرف اللازم للقيام بالمهمة (على سبيل المثال، القدرة للتعرف على شروط العرض، أو المبلغ اللازم للترويج للمنتج) وعلى كل حال، إن عبارة «أريد منك أن تقوم بعمل ٣٠ نسخة من أوراق الدعاية هذه، وأن تأخذها إلى الآلة الناسخة لاستخراج النسخ المطلوبة، وإدخال الأوراق الأصلية في الآلة في كل مرة هو توجيه مثقل بالتعليمات، ويزيد عما يحتاج إليه العمل المطلوب.

٩) إن رئيسي يترك لي حرية تنفيذ المشروع الذي يسنده إلي.

اشرح الأهداف بوضوح وبدقة، وأجب عن كل الأسئلة، ولكن لا تحدد بالتفصيل كيفية الوصول إلى تلك الأهداف، تاركاً فرصة لموظفيك حتى يبرزوا موهبتهم في الخلق والإبداع.

١٠) لا تنتقد في العلن.

امدح في العلن، وانتقد في السّر؛ ليس من أجل أن يظن الناس أنك رجل طيب، ولكن الأمر بهذه الصفة سيكون أفضل. إن النقد العلني يثير

روح الدفاع والغضب لدى الموظف الذي يُوجّه إليه النقد، بل في كل شخص يصل النقد إلى سمعه "Within earshot" . أما النقد في السر، الذي يكون حاسماً، لكن على وجه صحيح، فإنه سيُفْضي بك للوصول إلى ما تريد، فيتحسن الأداء.

مزايا التدريب الجيد:

التدريب الفعال يحرك الموظف في نظره من الناحية الفردية إلى الناحية الجماعية. وهو يساعدك كمدرب في أن تحصد فوائد محددة من جهودك التي تبذلها ولننظر إلى الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها من كونك مدرباً ناجحاً:

■ يساعد على إيجاد موظفين أكْفاء:

راقب أباً وهو يدرب ابنه على ركوب دراجة ذات عجلتين. يقوم الأب أولاً بتعليم ابنه كيف يركب الدراجة، ثم يريه كيف يقوم بذلك، ولكن في الوقت نفسه على الطفل أن يركب الدراجة ويقودها وحده. والآن تخيَّل أنك ذلك الأب العطوف وأنك تجري بجانب الدراجة المضطربة في سيرها، وتشجع ولدك على إجادة قيادتها، وتمسك المقود بقوة وإحكام، ثم تُرخي قبضتك عن المقود شيئاً فشيئاً، حتى ينطلق ولدك بها وحده. إن قلبك يرتجف، ولكنك في النهاية

الإدارة الذكية

كن مستعداً وواضحاً

إن وجه الصعوبة في شرح أي شيء لأي شخص هو أن تكون واضحاً وبسيطاً. حضّر "نسك قيب" أن تعطي تعليمات. فكّر فيما ستشرحه والعقبات التي من المحتمل أن تواجهك أثناء ذلك.

تطلق ولدك في هذا العالم الرحب، والآن تخيَّل أنك أنت الطفل الذي يركب الدراجة، وأنك خائف ومهتاج، وتركز على الضغط على البدالات، وتريد أن تقي الدراجة من الوقوع ولكن في الوقت نفسه، وبعد ساعات أو أيام، وربما أسابيع فيما بعد، تصبح مسألة التوازن على الدراجة، التي بدت لك مستعصية في البداية، أمراً ثانوياً وميسوراً فلم يعد الركوب على الدراجة مشكلة لك؛ لأنك تستطيع القيام به، بل وتستمع به أيضاً، ولم تعد بحاجة إلى مدربك، وهذه هي النقطة. إنَّ المدربين الجيدين يبقون على متابعة المواقف، رغم عدم وجود حاجة إليها فيما بعد.

■ المساعدة في تشخيص مشاكل الأداء:

إذا كان الموظفون لا يقومون بأداء أعمالهم بفعالية عالية، فعليك تقصيٌ الأسباب "Figure out reasons". غالباً ما يعود السبب إلى عدم الحصول على الإنتاج اللازم من أقرب الناس إلى الوظيفة، وهم الموظفون. المدرب الجيد يسأل غالباً عما يقدمه الموظف، ويُصغي إلى ذلك، فإذا فعلت ذلك، فقد شخصت السبب وربما تحصل على تعاون أوثق؛ للوصول إلى حل للمشكلة. وإذا شعر الموظفون أنك تعطيهم سلطة أو صلاحية لحل المشكلة، فإنهم سوف يقومون بحلها.

> **كن منفتح العقل**
> عندما تبحث مشكلة، اترك الفرضيات، لأنك قد تفترض شخصاً في المستويات الدنيا هو الذي قام بها في مستوى المشرفين.
> **الإدارة الذكية**

■ المساعدة في تصحيح أداء غير مُرضٍ أو غير مقبول:

وحالما تضع يدك على مصدر المشكلة، فإنك تقرر كيفية علاجها وهنا مرة ثانية لا تغفل مصدراً هاماً للحلول، وهم الموظفون أنفسهم. قمْ بإجراء العصف الذهني، ودعهم يساعدوك على تقويم الإجراء الممكن اتخاذه.

الإدارة الذكية

التعامل مع المشكلة

قال "بول نيومان": "لا تقتل جميع الكلاب لأن أحدها أصيب بالسعار". فإذا كانت المشكلة في طريقة رد أحد الموظفين على التلفون، فليس كلهم بحاجة إلى تدريب على ذلك. تابع المشكلة مع الشخص المخطئ.

■ المساعدة في تشخيص مشكلة سلوكية:

إن المشاكل السلوكية هي مواضيع صعبة؛ لأن الأداء -في أدنى درجاته- موضوعي، وليس شخصياً وباستطاعتك أن تحصي الأفعال والتصرفات المتخذة، ومقارنة أداء اليوم مع أمس، وأدائي أنا مع أدائك أنت، إلا أن تقييم سلوك موظف، هو مسألة تقييم موقفه أو سلوكه أو حركاته أو سكناته. وقد تعتقد أن بعض الموظفين ينفقون وقتاً كبيراً في الحديث عن أمور شخصية، في الوقت الذي يتوجب فيه عليهم الانتباه والالتفات لعملهم "Tend to business". ولكن كيف نقدر أن ذلك الوقت طويل؟ وقد يرى بعض الزائرين إلى مقر عملك، في تصرف الموظفين ذلك، نوعاً من الألفة والصداقة والتعاون بينهم، وتظلُّ أنت في وضع أكثر أمناً، عندما تحصر تقييم الموظفين بمقدار ما ينتجون، فهو الشيء الذي يمكن

قياسه. فإذا قام أولئك الموظفون الثرثارون بأعمالهم ' Chatty employees '، وكان ذلك العمل مرضياً، وإذا كانت ثرثرتهم لا تزعج الآخرين، فقد لا تكون هناك مشكلة سوى شعورك بالانزعاج من تصرفهم، (وقد يكون مصدر ذلك أنك تحسدهم؛ لأنك لا تجد الوقت الذي تتنفس فيه، ولا تجد وقتاً للثرثرة خلال عملك اليومي!).

إن الخطوط العريضة المتعلقة بالسلوك، غالباً ما تكون غامضة، ولكن الأخطار التي تترتب عليها قد تكون كبيرة، من حيث القضايا والمظالم، وما إلى ذلك من القضايا التي يكون منشؤها التمييز بين فئة وأخرى.

إن استخدام المبادئ الأساسية للتدريب الجيد، هو أمر أكثر أهمية؛ لمعالجة هذه المواقف، وتحديد ما إذا كان سلوك الموظفين يعترض أو يتعارض مع أدائهم؛ ولذلك، كن متفتح الذهن، واحتفظ بافتراضاتك لنفسك، وكن راغباً في شرح أية قرارات تتخذها مع أية خيارات، ومراجعتها في مستوى أعلى لضمان صحتها.

الإدارة الذكية

دعهم يعلمون

إن الذين يزعجون زملائهم لا يعملون مدى الانزعاج الذي يلحقونه بهم، ويتم حل المشكل بإبلاغهم عن الضرر الذي يلحقونه بالآخرين.

■ المساعدة في تصحيح سلوك غير مقبول أو غير مرضٍ:

إن ثلاثة أو أربعة من أعضاء مكتبك يثرثرون في سعادة، أما الخامس فهو يتألم في صمت. إن (باتي) تعتبر أن الثرثرة هي حديث سخيف، بل مزعج، وصارف عن العمل والإنتاج، وهي تخبرك بهذا الأمر خاصة وهي

تتحدث في الهاتف عن عميل محتمل. إنها تحس بأن أداءها يتعرض للمصاعب، وهي تبلغك بذلك دون أن تقوله لك مباشرة، وتعجب كيف يمكن للآخرين أن يقوموا بعملهم في الوقت الذي يثرثرون فيه مع بعضهم البعض، وأن الحل الذي تراه هو السماح لها بإحضار جهاز "CD"، بحيث يمكنها تشغيل الموسيقا؛ لتطغى على ضجة الثرثرة القادمة من الآخرين، فما رأيك؟ أيها المدرب هل ستسمح "لباتي" أن تحضر كاسيت "CD" الموسيقا، والذي قد يحسن، أو لا يحسن من أدائها لعملها؟ وهل ستعطيها سماعات رأسية؟ أم هل سترسل مذكرة إلى كل الموظفين تطلب منهم فيها المحافظة على جو مهني داخل المكتب؟

قد تخطر لك عدة حلول -بما في ذلك، أن لا تفعل شيئاً وتترك الأمور حتى تصل إلى حد الانفجار-، ومهما بلغت الحلول التي ستأتي بها، أو تعرض لك، فإنك لن تأتي باقتراح من شأنه أن يسبب الجنون لأحد العاملين لديك. وهناك طريقة أخرى يا مدرب، وهي: أن تجتمع مع المثرثرين وتتحدث إليهم، وسوف تتعلم كيف تدير تلك الجلسات خطوة خطوة، كما هو موضح في الفصول التالية وتحصل على النتائج التي تريد، وتوفر وقتك.

احتضان علاقات عمل منتجة:

"لا يعمل بصورة جيدة مع الآخرين"، عندما كنت أكبر، كان الأساتذة يبلغون والدي، بوساطة بطاقات التقارير، كيف كان الطلاب يعملون مع زملائهم الآخرين. لقد ذهبنا إلى المدرسة كي نتعلم المهارات الاجتماعية (انتظر دورك تقاسم الأقلام الملونة معهم، لا تضرب أو تركل

احدهم، وهكذا) بالإضافة إلى المواضيع الأكاديمية. في المكتب، لا يقيم الموظفون حسب مهاراتهم الاجتماعية وإنما تضع الشركات مقاييس للأداء، ولكنها لا تغفل كذلك سلوك الموظف -كلاعب في الفريق- لأنهم يريدون أيضاً أن يعمل الموظف بطريقة جيدة مع الآخرين، وقد تختلف التسمية، وعندما تطبق تقنيات التدريب الجيد في مكان العمل، فإنك تلاحظ آداءاً أفضل من موظفيك، وأن الموظفين يساعدون بعضهم بعضاً. وعندما تضع المثال، كمدرب للآخرين، فإن الموظفين يقلدونك، ويبدؤون في تدريب بعضهم البعض؛ للوصول إلى مستويات أعلى من الأداء، ولا تستطيع أن تأمرهم بفعل ذلك، وإنما يمكن أن يحدث ذلك دون أن تقول شيئاً.

☐ التركيز على تقديم الإرشاد والمشاورة الكافيين:

لا أحـــد يريد منك أن تقدم علاجاً "Therapy" في الواقع، إذا حاولت ذلك؛ فإنك ستواجه متاعب أكثر مما تتصور ولكن كمدرب يمكنك -بل يجب عليك- أن تشرف على أي عامل يسعى، أو هو منفتح على تلقي توجيهاتك وإرشادك فأنت تتعامل مع بشر، وليس مع أجزاء في آلة؛ فالموظفون يريدون أشياء أخرى عدا عن الراتب الذي يتقاضونه "Paycheck" لدى إجراء تقييم لهم في آخر السنة؛ فهم يفكرون في المهنة التي يقومون بها

> مصطلحات و مفاهيم
>
> **التوجيه والإرشاد**
>
> التوجيه والإرشاد يوضح للموظفين كيف يؤدون أعمالهم وكيف يحسنون أداءهم.
>
> الاستشارة تساعدهم على معرفة المزيد عن سلوكهم، والمشاكل التي قد تنتج عن سلوكهم، وكيف يتلافونها.

داخل وخارج المؤسسة، يريدون أن يعرفوا القواعد غير المكتوبة، تلك القواعد التي لا توجد في الكتب، فمن الذي سيهديهم سواء السبيل؟ لا أحد غيرك أيها المدرب.

□ تقديم الفُرص لرفع الثناء والتقدير لمن يستحقه :

إن الكثير منا يواجه وقتاً عصيباً قائلاً: "أشكرك" أو "وظيفة طيبة". نحن نفتقر إلى المناسبات الرسمية والأنماط الجيدة لتقديم التقدير والشكر، ونواجه صعوبة في ذلك. التدريب يقدم فرصاً طبيعية للثناء على العمل الجيد، والجهود القوية.

□ احتضان السلوك القائم على التدريب الذاتي:

عندما تصبح مدرباً فعالاً، ستجد أن الموظفين أصبحوا أكثر كفاءة، وعندما تدرب موظفاً على التحدي، فإنك تعلمه كيف يواجه مشاكل مماثلة في المستقبل. تذكر: إن دورك ليس فقط هو إكمال مهام محددة، إنما خلق موظفين أكثر كفاءة والتزاماً، لديهم المقدرة للوصول إلى مستويات عليا ذوات قيمة وفائدة للمؤسسة.

□ تحسين أداء الموظفين ومعنوياتهم:

سم ذلك معنويات أو اعتباراً شخصياً أو ذاتياً. سمّه ما شئت؛ كيف يشعر موظفوك تجاه أنفسهم وأدوارهم في العمل، إن ذلك يؤدي إلى وجود فرق كبير في أدائهم. إن تدريبهم بطريقة محترمة يحسن من معنوياتهم كثيراً، ومن أدائهم وبإعطاء الموظفين المسؤولية والمبادرة، للقيام بالعمل، فإنك تحسن معنوياتهم بطريقة لا يستطيع القيام بها حديث أو

كتاب أو ندوة.

إن النقطة العاشرة هذه هي تتويج "Cullmination" للنقاط التسع الأولى، فإنك إذْ ترفع الأداء من خلال التدريب، تحسن المعنويات؛ لأن ذلك يوحي لهم بأنك تهتم بهم، وتلتزم تجاههم. وهو ما يجعلهم ملتزمين ومهتمين بالعمل، مما يقود في النهاية إلى رفع الأداء ورفع المعنويات، وبعبارة أخرى، إن كل هذه التصرفات تسير مجتمعة، وإن التدريب هو الأسلوب الذي يجمع أشتاتها.

في هذه الأثناء لنَعُد إلى لوحة الرِّسالة:-

دعونا نعد إلى القصة التي أوردناها في بداية هذا الفصل، فمع الشكوى التي تقول إن المديرين لا يحصلون على رسائلهم التلفونية بسرعة كافية، فقد سمعت بعض الملاحظات من العملاء، -ولا نقول الشكاوى- تتعلق بعدم الرد على مكالمة، وعلى طلبية لم ترسل إلى الإدارة المطلوبة، وعلى استفسار ضاع في وسط الزحام. هنا عليك أن تتصرف بحزم وحسم، إذْ يتوجب عليك أن تحسن من نظام إيصال الرسالة بالطبع، وكذلك المحافظة على ثقة مدرائك فيك، فما هي خياراتك؟

١) أرسل مذكرة إلى كل شخص في المكتب تحدد إجراءات المكالمات التلفونية الصحيحة. بتلك الطريقة، ستصل نسخة إلى "سونيا" دون أن تشعر بأنها المقصودة بذلك، بالإضافة إلى هذا، فإن موظفين آخرين قد يستفيدون مما جاء في المذكرة.

٢) حذر "سونيا" من المشكلة، وأعطها مهلة ثلاثة أشهر؛ للكف عن

ذلك، مع وضع صورة من ذلك في ملفّها الشخصي، ولا تكترث برد الفعل لديها؛ فهذا ما جنته على نفسها، وهي بحاجة إلى أن تعدل من مسلكها.

٣) أرسل "سونيا" إلى ورشة عمل خاصة بتقنيات الهاتف، ربما كانت تريد أن تحسن من أدائها، وأنها لا تعرف السبيل إلى ذلك.

٤) ابحث عن نظام بريد صوتي جديد، فقد تُحل المشكلة بإنفاق بضعة دولارات ودون إزعاج "لسونيا".

٥) لا تفعل شيئاً، فقد يحل الموقف نفسه عندما تهدأ الأمور، علاوة على أن "سونيا" لم تذع سراً، عندما قالت إنها ليست سعيدة بوظيفتها، وإنها تحاول الانتقال حالاً.

ما هو النداء الذي ستوجهه أيها المدرب؟ إنه ليس واحداً مما ورد أعلاه؛ فأنت لا تعرف بما فيه الكفاية عن المشكلة لتضع لها حلاً، وبذلك تحتاج إلى المزيد من المعلومات، وأحد أفضل تلك المصادر هو الجلوس في الخارج في المكتب الأمامي مباشرة، ومعرفة الطريقة التي عامل بها كل شخص "سونيا" في الشركة مؤخراً.

وفي فصول متأخرة، سوف نبحث أفضل الطرق للحصول على تلك المعلومات. أما الآن فدعونا نستمع إلى محادثة، سوف تعطيك مفهوماً جيداً لمدرب ماهر يعالج هذا الموقف.

أنت: أريد أن ألقي نظرة على الطريقة التي تُعالج بها الرسائل التلفونية، هل تستطيعين أن تعطيني بضع دقائق لشرح هذا النظام ؟

"سونيا" : بالتأكيد، إنه رائع. (لاحظ مدى تعاون الموظفين عندما تقوم بكتابة طرفي الحوار. "سونيا" تشرح كيف تعود الرسائل إليها، عندما لا يقوم المدير بالتقاط الرسالة بعد ثلاث دقات، فإذا كانت هي ترد على مكالمة أخرى، فإن البريد الصوتي يلتقط المكالمة فوراً، وإذا كانت خارج المكتب، ولا أحد يلتقط المكالمة، فإن الهاتف يدق أو يرن ثلاث مرات قبل أن يلتقط البريد الصوتي الرسالة).

أنت: وهكذا، في تلك الحالة، على موجه النداء (المُهاتف) أن ينتظر حوالي ست دقات (رنّات) قبل أن يرد عليه أحد ؟

"سونيا" : نعم، ولكن الجميع يسمع دقة بعد ثلاث رنات، عندما تنتقل المكالمة وعليهم أن يعرفوا ما الذي يجري.

أنت: هل هناك طريقة تجعلنا نعرف ما إذا أغلق أحدهم السماعة قبل الرنة (الدقة) السادسة ؟

"سونيا" : "لا علم لي بذلك. أستطيع الاتصال بالشركة، وأتبين ذلك".

أنت: هذا شيء عظيم، والآن لنفرض المكالمة وصلت إليك، وأنت حصلت عليها في الدقة (الرنة) الأولى؟

"سونيا" : (تهز رأسها بقوة) "أنا لا أرفع السماعة بعد الرنّة الأولى".

أنت: لماذا ؟

"سونيا" : لأنها قد تكون إحدى رنات "الكمبيوتر" الغبية، وهم عادة ما يغلقون السماعة قبل الرنة الثانية".

أنت: "لا علم لي بذلك".

"سونيا" : أوه، "إن الكمبيوتر يدير عشرة أرقام في المرة الواحدة، وعندما يرفع الشخص السماعة، فإنهم يغلقون الخط في الأرقام التسعة الأخرى" .

أنت: (تعود بالمحادثة إلى مدارها): وهكذا، فإن الهاتف يرن خمس مرات قبل أن ترفعي السماعة، صحيح ؟

"سوينا" : "أوه، ثم أخذ الرسالة" .

أنت: "حسناً، ولكن ماذا يحدث إذا لم ترفعي السماعة بعد الدقة الخامسة؟ " .

"سونيا" : "إنهم يتصلون بالبريد الصوتي" .

أنت: "حسناً، كم مرة تراجعين هذه الرسائل ؟ " .

"سونيا" : "أنا دائماً أراجع هذه الرسائل عند عودتي إلى المكتب، إن لم أكن موجودة فيه" .

أنت: "ممتاز، ثم ماذا تفعلين بهذه الرسائل ؟ " .

"سونيا" : "ألصقها على لوحة الرسائل خلف الناسخة القديمة" .

أنت: "تلك الناسخة معطلة منذ ثمانية أشهر" .

"سونيا" : "صحيح" .

أنت: "وهكذا، فإن هذا هو الهدف من وجود اللوحة هناك" .

"سونيا" : إنها هناك منذ خمس سنوات.

أنت: "أنت تمزحين "Kidding" " .

"سونيا" : "إنك أنت والمديرين تتصرفون كما لو أنكم لا تعرفون شيئاً

عنها" .

أنت: "كيف ذلك" ؟

"سونيا" : "إن رسائل "التلفون" تتراكم هناك، والمدير (راندي) يأتي فقط من أجل رسائله مرة في اليوم بعد الغداء، ويبقى هناك "١٥-٢٠" دقيقةً" .

أنت: هل لديك أفكار تجعلنا نتحرك بسرعة أكبر؟

"سونيا" : "إذا كنت تعني أنه يجب علي أن أحمل الرسائل إلى مكاتبهم كل حين أقول لك إنه لن يتبقى لدي وقت لعمل شيء آخر" .

أنت: "أنا لن اقترح شيئاً كهذا، بل أقول إن كان لديك أفكار أخرى" .

"سونيا" : "لماذا لا أضع الرسائل في صندوق بريد كل واحد فمكاتبهم بجواري" .

أنت: "كم مرة يتفقدون صناديق بريدهم ؟"

"سونيا" : "نقطة جيدة، معظمهم يفعل ذلك مرة في اليوم، بعد أن أقوم بفرز البريد" .

تحذير

تجنب السخرية

في محادثة كهذه، قد يكون لدى الموظف ميل للسخرية، من المهم عدم التصرف بطريقة سلبية تجاه ذلك، وعليك أنت أيضاً أن لا ترد بسخرية، كي لا يتأثر احترام أحدكما للآخر. تجاهل السخرية وركز على جمع المعلومات، وحل المشكلة.

أنت: هل من أفكار أخرى؟

"سونيا" : "أوه، لماذا لا تشدد عليهم، وتقول للمديرين أن يتفقدوا رسائلهم عدة مرات؟"

أنت: "لا أرغب في التشديد عليهم، ولكن سأرى إن استطعت أن أجعلهم يتفقدون رسائلهم أكثر من مرة".

"سونيا": "إذا حصل ذلك، فإنه قد يجعلنا ننقل لوحة الرسائل إلى مكان أفضل واقترح خلف سخان القهوة أو "المايكرويف"".

أنت: "هل يستطيع كل واحد أن يرى الرسائل هناك؟".

"سونيا": نعم، وكل واحد سوف يرى كيف يترك "راندي" رسائله مكوّمة".

أنت: "دعينا نحاول، فقد يدفع ذلك "راندي" إلى تفقد رسائله أكثر من مرة. هل يمكنك كتابة أمر عمل لنقل اللوحة ؟".

"سونيا": "بالتأكيد، ولكني لست متأكدة من مدى نجاح ذلك؛ فموظفو الصيانة لا يأخذون مثل هذه الطلبات على محمل الجد".

أنت: نعم، أنا أعرف ذلك. على كل حال سأوجه نداء بذلك، وأؤكد على أهمية هذا الأمر، وبعد أسبوع أبلغيني كيف سارت الأمور، وقد نضع أيدينا على أفكار أخرى لتحسين النظام "Kick around some ideas".

أنت: شكراً.

إن الحوار قد يسير بهذه الطريقة. ومع سيره يمكنك أن تتوقع حدوث تغيير متبادل منتج وذو فاعلية، خاصة عندما يثق بك الموظفون بدرجة كافية تجعلهم يعبرون عما في نفوسهم بحرية، ومن المحتمل أنك ستحرز تقدماً تجاه الوصول إلى حل، حتى وإن لم تقم بحل المشكلة فوراً، وهذا هو محور هذا الكتاب، أي رفع أداء الموظفين إلى القمة من خلال التدريب الجيد.

قائمة متطلبات التدريب للفصل الأول:

- □ إذا لم تعمل على تطوير الموظفين التابعين لك، فإنك بذلك تهدر الموارد القيمة المتوفرة لديك.
- □ درجة الوصول: إذا لم تقم بالإجابة على اختبار الوصول، ارجع إليه، وقم بالإجابة عنه الآن.
- □ التدريب مفيد للموظفين، وكذلك للمدراء. وبالتدريب تبني العلاقات التي تؤدي إلى أداء يتحسن باستمرار لك وللموظفين الذين يعملون معك.

الفصل الثاني

خصائص التدريب الجيد

خصائص التدريب الجيد

نظر "كلارك ستالورث" بغضب إلى زمرة المحررين الذين علت وجوههم الدهشة والريبة، وقال: "لقد اعتدت أن أكون قاسياً"، ثم ابتسم عضو مجلس التحرير السّابق لجريدة "برمنجهام آلاياما" قائلاً: "عندما كان يقدم محررٌ ما قصةً أو خبراً كنت أعرف ما الخطأ في ذلك الخبر، وأقوم بتعديله، وذلك بتمزيقه إرباً إرباً". ثم التقط "ستالورث" نسخة من الجريدة المحلية ومزقها تمزيقاً، ثم قال بصوت عاصف: "لقد كرهوني من أجل ذلك"، وهو يلف الجريدة الممزقة، فيجعلها كالكرة في يده. ومضى يصف نفسه حين كان محرراً صارماً، حتى انتهى إلى مدرب أشد قسوة إلا أنه أفلح في جعل مراسليه يحسنون ما يتقدمون به من أخبار، فأصبحوا كتاباً ذوي شأن، ثمّ قال: "إن الخبر ليس هو المقصود"، وكان ينظر في وجوه الحاضرين، "بل إن المراسل هو المحرر"، واستقرت عيونه على أحد المحررين الذين يخامرهم الشك، والذي كان يعود بظهره إلى الوراء؛ للاتكاء على الكرسي الذي يجلس عليه، وقد طوى ذراعيه ومال برأسه، وسأله "ستالورث": "كم هي المدة التي لبثها معك مراسلوك؟". وبدا على المحرر عدم الارتياح لاستهدافه دون غيره وأجاب: "ربما كانت ثمانية عشر شهراً"، وما كان من الجالسين بالغرفة إلا أن هزوا رؤوسهم. فقال "ستالورث": "لقد تركتهم، ومن ثم بدأت من جديد مع مراسل آخر".

قال المحرر: "نعم".

"هل تعلم لماذا ترك المراسلون العمل معك؟".

هزَّ المحرر كتفيه وقال: "ربما لعدم الزيادة في الأجور"، مما أثار الضحك بين الجالسين في الغرفة.

قال "ستالورث": "إن الأجور هي مشكلة عامة، في كل مكان، ولكن المراسلين تركوا العمل معك؛ لأنهم لم يتعلموا أي شيء منك. إنهم لم يتحسنوا. علِّمْهم فيبقوا معك". ومن ثم قامَ "ستالورث" بشرح الفرق بين المحرر والمدرب فقال: "إن المحرر يأخذ الخبر من المراسل ويضعه بالصيغة المناسبة، والخبر بعد ذلك يُنسب إلى المحرر، وليس إلى المراسل، ويظل المحرر غاضباً من المراسل (الغبي)، ويظل المراسل غاضباً من المحرر المتصلب. أما المدرب فهو يجلس مع المراسل ويسأله سؤالين، أولاهما: "ما هو الشيء الجيد في الخبر؟". وثانيهما: "كيف يمكن تحسين ذلك الشيء؟"، وعندما يقوم المراسل بالإجابة عن السؤالين، يكون المراسل قادراً على تعديل الخبر ووضعه بالصيغة المناسبة، ويظل الخبر منسوباً إليه، ويكون بالتالي فخوراً بعمله، وبدلاً من أن تقطع أوصال الخبر، يخرج الخبر كقصة كاملة. قال ستارلوث وهو يختتم كلامه، بعد أن قام بفتح الجريدة التي كان يمسكها: "لقد عادت أو تحولت إلى صفحة كاملة. ليس هناك سر في هذا". وأردف قائلاً والبسمة تعلو وجهه: "إنه شيء من الأمور المسلم بها، كالبديهيات".

صفات المدرب الجيد:

إن صفات أو ميزات المدرب الجيد هي: الإيجابية، والحماس، ودعم الآخرين، والثقة بهم، والقدرة على التركيز والتوجه نحو الهدف، والمعرفة والاطلاع، وقوة الملاحظة، والتمتع باحترام الغير، والصبر، والوضوح، والاعتداد بالنفس. ودعونا الآن نتعرف على كل صفة من هذه الصفات، وكيف يمكن أن تلعب دورها في عملية التدريب.

□ المدرب الجيد إيجابي:

. إن وظيفتك كمدرب ليست تصحيح الأخطاء، تصيّدها، وتوجيه اللوم، إنما هي إحراز الأهداف التي ترفع الإنتاجية، للوصول بموظفيك إلى قمة الأداء. إن (كين) يعرف أنه عليه تسليم تقارير الأداء الشهرية بحلول اليوم العاشر من الشهر، ولكنه لا يقدمها حتى اليوم الرابع عشر أو الخامس عشر، ولقد تحدثت إليه في هذا الأمر عدة مرات، ولكنه لم يُغير من طريقته.

حاول الطريقة الإيجابية، إنها الفرق بين قول: "قدِّم هذه التقارير بحلول اليوم العاشر"، وبين سؤاله: "ما الذي تحتاج أن تعمله بشكل مختلف، لتقدّم تقارير الأداء الشهرية بحلول اليوم العاشر؟".

إن العبارة الأولى تنطوي على الاستنكار ورفض الأعذار التي لديه، وإنك مستمر في التفكير بـ (كين) على أنه مشكلة، و"كين" مستمر في التفكير بك على أنك ديدبان واقف على رأسه. الطريقة الثانية توصلك إلى ما تريد. التقارير تصلك في الوقت المحدد، وتحصل على موظف أكثر تعاوناً، وبمهارات



أسئلة المدرب

من أساليب التدريب الفعال توجيه الأسئلة بدلاً من تقديم الإجابات، ولكن يجب أن تكون الأسئلة محددة، وحسب الترتيب الذي يقتضيه المقام، ومثال الأسئلة لعدة مواقف: ما هو الجيِّد في هذا الأمر؟ وكيف يمكن أن تجعله أفضل من

إدارية زمنية محسَّنة يضعها في المهمة التالية التي ستسند إليه.

□ المدرب الجيد متحمس:

كقائد، فإنك تضع الوتيرة المناسبة، وأن تصرفك هو المهم والجالب للاهتمام والانتباه، والمشروع يعتمد على ما تبثه في الموظفين من روح، فإذا كانت طريقتك تبعث فيهم الحماس، فهذا ينعكس على العمل والعكس بالعكس؛ لذا فإن عليك أن تتصرف معهم بحماس وبطريقة إيجابية، وأن تحمل شعلة النشاط لكل أركان العمل، وأن لا تسكن أو تشعر بالفتور.

□ المدرب الجيد معْوان:

أن تكون معواناً للموظفين لا يعني فقط رفد الموظفين بالكلمة المشجعة، وأن تربت برضا على كتف الواحد منهم. إن وظيفتك كمدرب هي أن تجعل الموظفين يقومون بعملهم على أحسن وجه، بما في ذلك استخدام أدوات ومعدات وعامل الزمن، والتعليمات المعطاة لهم، والإجابة عن أسئلتهم، وحمايتهم من الجهات الخارجية التي تحاول التدخل أو إعاقة العمل؛ فالقيادة معناها تقديم الخدمة اللازمة وتوقع الحاجات المطلوبة، والاحتراز من وقوع المشاكل.

□ المدرب الجيد هو الذي يثق بمن يعملون معه:

هل تتوقع أن يكون العمال معصومين عن الخطأ؟ ويقوموا بتأدية

وظائفهم في الوقت المحدد، وفي كل وقت دون أخطاء ؟ بالطبع أنت لا تتوقع ذلك؛ فكل شخص يقترف أخطاءً، والموظفون يتعرضون لأزمات تعترض قيامهم بالعمل، وتمر بهم أيام حلوة، ولكن ليست حلوة جداً، أيام يصلون فيها إلى الذروة، وأيام ينحدرون فيها إلى الخمول. إن موظفيك بشر مثلك. هل تثق بدقة الموظفين بالعمل، وأنهم يقولون الحقيقة، وأنهم يقدمون عملاً جيداً مقابل الأجرة التي يتقاضونها.

إن من الأفضل لك أن لا تستخدم شخصاً ما لم تكن راغباً في منحه ثقتك. إن معظم الناس ذوو ضمائر حية، وأمناء، مع رغبة موروثة في أن يقوموا بأعمالهم على أحسن وجه، وعندما يرون أنك ترقى بتصرفاتك إلى مستويات عالية، فإنهم يحذون حذوك. أبلغهم إذاً ماذا يفعلون، ووضح لهم الصورة ودعهم يقوموا بالعمل، ولكن لا تدعهم يضبطونك متلبساً بمراقبتهم.

□ المدرب الجيد يقع في بؤرة الضوء:

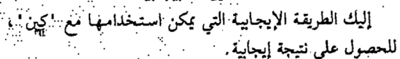
الإغراء يمكن أن يكون عظيماً، وقد يلح عليك هذا الإغراء وأنت تناقش مشكلة أداء راهنة بالنسبة لأحد الموظفين؛ فتقول لماذا لا أناقش مشاكل أخرى كنت تنوي التعرض لها منذ أسابيع؟. لا تفعل ذلك. لا تأخذ ذلك العامل المسكين وتدخله في متاهات شخصية مرعبة، فالاتصال الفعّال (أي مناقشة أحد العمال أو الموظفين) يجب أن يكون محدداً ومركزاً. تعامل مع الأشياء الخاصة. واجعل مهمتك قابلة أو خاضعة للسيطرة عليها، وأنك ستكون قريباً من النجاح، لو أن ذلك الموظف غادر

مكتبك وهو يحس أن التركيز قد جرى لحل مشكلته القائمة.

□ المدرب الجيد هو الذي يعرف الهدف الذي يتجه إليه:

"لماذا تريدني أن أفعل ذلك؟" إذا تركت العمال أو الموظفين يخوضون في التفكير في الإجابة عن هذا السؤال، بعد أن شرحت لهم المهمة، فإنك تكون قد قمت بنصف العمل.

لقد أعطيتهم (الذي)، ولم تعطهم (لماذا). ضع المهام حسب أهداف واضحة محددة، والمهام المحددة لتلك الأهداف. أبلغ تلك الأهداف إلى الموظفين الذين سيقومون فعلاً بالعمل.



على سبيل المثال

الطريقة الإيجابية

إليك الطريقة الإيجابية التي يمكن استخدامها مع "كين"، للحصول على نتيجة إيجابية.

أنت: "نحن في الواقع نريد تلك التقارير في العاشر من الشهر. إن تأخيرها يعرقل العمل، ويعطل إستلام الموظفين رواتبهم في الوقت المحدد، ولا احد يريد ذلك. ما الذي تعتقد أننا بحاجة إليه؛ للتصرف بطريقة مختلفة؛ لإستلام التقارير في الوقت المحدد؟".

كين: "أنا أحتاج فقط أن أبدأ بها في وقت مبكر".

أنت: "متى تبدأ بها؟ الآن؟".

كين: "أول الشهر وحالما أستلم ملاحظات رؤساء الوحدات".

أنت: "هل يبعث بها كل واحد إليك؟ في الوقت المحدد؟".

كين: "نعم، ما دا "توبي"، فهو يرسلها في الثالث من الشهر".

أنت: "يمكن التحدث إلى "توبي" إذا أردت".

كين: "لا؛ ليس هذا سبب تأخير التقارير، فعندما أستلم الملاحظات أضعها في الدرج وأتركها هناك حتى التاسع من الشهر؛ وأتصور أني يمكن أن أعملها

مباشرة في فترة وجيزة، ولكنها عادة ما تأخذ وقتاً أطول مما أتوقع'.

أنت: 'كم من الوقت تستغرق؟'.

كين: 'من الصعب تحديد ذلك؛ حيث يقاطعني البعض أثناء العمل، ربما أربع ساعات'.

أنت: 'يبدو هذا صحيحاً'.

أنت: 'هل يساعدك أن تقسم هذه المهمة إلى أربع فترات أو إلى جلسات، كل منها ساعة واحدة؟'.

كين: 'ربما، لكنني لا أعرف كيف أتدبر ذلك'.

أنت: 'ضع أربع خانات في جدولك، كل منها ساعة واحدة. دعني أرى متى ستبدأ العمل في التقارير، وسوف ولن أدع أحداً يقاطعك، ويمكن أن ترد 'سالي' على المكالمات التي ترد إليك'. 'كين' سوف يغادر الاجتماع، ولديه خطة، وأنت تغادر ولديك أمل'.

□ المدرب الجيد مطّلع:

هل تعرف الذي أو الشيء الذي تتحدث عنه ؟

إن لم تكن تعرفه فإن الموظفين سيعرفون تلك الحقيقة، وربما قبل أن تعرفها أنت. تستطيع أن تحوز على احترام الموظفين، لأنك تعرف العمل أكثر من أي شخص آخر؛ ليس لأن لديك مكتباً يطل على منظر جميل، ومفروشاً بالسجاد الفاخر. وستكون لك قيمة أكثر إذا ما عرفت الإجابة عن الأسئلة التي تُطرح. (وإذا لم تعرف الإجابة، فلا تخشَ أن تقول: "لا أعلم"، ومن ثم ابحث عن الإجابة بسرعة).

إن معرفة الوظيفة هي نصفها. أنت أيضاً بحاجة إلى أن تعرف موظفيك نقاط القوة والضعف لديهم، ما يحبون وما يكرهون، وأنماط

تحذير

ثق بالآخرين، ولكن بعد تمحيصهم.
الثقة لا تعني الغباء. سيمر بك أصناف مختلفة من السلوك والنوازع الفردية؛ ولهذا تتقاضى راتباً أكبر. عليك الوقوف مع العمال بقوة، إلا إذا وجدت أموراً قوية تثنيك عن ذلك. وإذا كانت هناك مشكلة مع موظف، صححها؛ لأن هذا سوف يعود عليك بموظف أفضل وأكثر إخلاصاً.

العمل ودهاليزه الخفية، وكلما أمكنك التعامل مع موظفيك بصفة أفراد، زادت قدرتك على تدريبهم.

□ المدرب الجيد قوي الملاحظة:

قبل بضع سنوات، أوجد "توم بيتر" الإدارة بالسير الالتفافي، وهي نوع من التراتيم العامة، إذ ليس حسنٌ بما فيه الكفاية، كما لاحظ "بيتر" الجلوس في المكتب، حتى لو كان بابك مفتوحاً دائماً، وإنّما عليك الخروج والامتزاج مع الموظفين.

حسناً، ولكن حيثما كنت يجب عليك أن تكون متنبهاً لما يدور حولك، إن معنى أن تكون مراقباً لما يدور حولك، لا يعني فقط أذاناً وعيوناً مفتوحة، بل الإحاطة بما يقال وبما لا يقال، ومعرفة ما ترمز إليه الحركات والأصوات، وما تخفي الصدور، فإذا كنت معيراً اهتماماً لما يجري، فلا يتوقع من أن تنتظر حتى يأتي شخص ما، ويبلغك بمشكلة حصلت، بل تقدر للمشكلة قبل حدوثها، وتقضي عليها في مهدها.

□ المدرب الجيد يعامل الموظفين باحترام:

لقد كان هناك الكثير من الحديث في السنوات الأخيرة، حول التفريق والمساواة بين الرجل والمرأة في مكان العمل "Workplace". ولسوء الحظ

كان هناك حديث أكثر من الفعل، وحديث عن الوصول إلى الأهداف، وكتابة التقارير، أكثر من تحقيق النتائج. إن الإنصاف والعدالة يقتضيان إتاحة الفرص المتساوية للحصول على الوظائف، والمساواة في الراتب والترفيع، بغض النظر عن الأصل والعرق والجنس، ولكن الأمر يذهب إلى ما وراء ذلك إلى مكان العمل، حيث يقوم الاحترام على أساس أفراد، وليس ما يحملونه من ألقاب؛ ففي مكان العمل المثالي لا يتم التغاضي عن الفروقات، إنما يتم تعزيز ذلك. لماذا؟؛ لأن كل واحد يستفيد من هذه الفروقات. فكلما كان الشخص ذا قيم وآراء تصب لصالح الشركة، زاد تحرره من التفكير التقليدي والإجراءات. احترم كل شخص حولك إحترم حقوقهم كموظفين وبشر، احترم تلك الحقوق مهما كانت بسيطة، فلا تأخذ بالافتراضات أو جرح مشاعر موظف، رد عليك بطريقة خرجت عن حدود التهذيب؛ نظراً لما يعانيه من إجهاد من جراء العمل الذي أوكلته إليه، وقد يكون الأمر على درجة من التعقيد، فإن إيماءاتك التي اعتدت أن تعطيها للموافقة على أمر ما، قد يعتبرها شخص ما ذو ثقافة مختلفة، نوعاً من الإهانة (Demeaning). إن المدير الجيد يحاول أن يتعلم كل شيء يهم العمل، وتطبيق ما تعلمه على أرض الواقع. ولا شك أن موظفيك مهمون لك؛ لذا عليك أن تتعلم من هم هؤلاء الموظفين، وتعاملهم كأفراد باحترام.

□ إن المدرب الجيد صبور:

"يا لهم من أغبياء"، أنت تصرخ: "لقد أبلغتهم وأبلغتهم وأبلغتهم"

دعهم يلاحظون أنك تلاحظهم

ضمان

عدم الوقوع في الخطأ

لا تُخْفِ ما لديك من مواهب. هذه نصيحة جيدة على العموم. ولكن ما نعنيه هنا هو أن الموظفين يجب أن يعرفوا أنك تلاحظهم، وأن تعير الأمر إهتماماً. وعندما يتحدثون إليك حدِّق في عيونهم، ربما كنت تريد أخذ ملاحظات. لا تفعل شيئاً آخر وهم يتحدثون، وعندما تكون في الخارج، وتلاحظ منطقة العمل، تأكد من أن الموظفين يعلمون بوجودك حتى لا يظنوك تتجسس عليهم!

إن الصبر ليس فضيلة فقط، بل هو إحدى المهارات للحياة أيضاً، وخاصة في مكان العمل. إن عمالك ليسوا أغبياء، وهم لا يريدون أن يسببوا لك الجنون. وإن الجهل قابل للشفاء والمعالجة، ولديك الدواء والمعلومات. أخبرهم مرة ثانية، لكن بطريقة أخرى. استخدم وسيلة جديدة. أطلب منهم شرح التعليمات لك، كما لو كنت أنت عاملاً جديداً. إن هذا سيبين أنهم يفهمون توجهاتك وإرشاداتك أم لا، ويساعدهم على تطبيق تلك الإرشادات، وتذكر المثل القديم: "أن تعلم معناه أن تتعلم مرتين".

□ المدرب الجيد واضح في تصرفاته:

إن لم يسمعوك جيداً؛ ربما يكون ذلك لأنك لم تبلغهم تعليماتك بطريقة جيدة، في حين تعتقد أنك فعلت الصواب. كرر ما قلت مستخدماً العبارات ذاتها ولكن بطريقة أعلى أو/ و بطريقة أخفض صوتاً. غلطة مَنْ هذه؟ إنها غلطتك؛ لأنك لم تفهم عليهم، أو لأنك لم تجد طريقة فعالة للتفاهم معهم. ولكن لا يهم، هناك غلطة، ويجب معالجتها بغض النظر

عمن ارتكب تلك الغلطة، والغلطة هي أنني وأنت لا نفهم على بعضنا البعض، أو أن الاتصال ليس موجوداً بيننا، ولذلك إذا كنت تحاول الاتصال والشخص الآخر لا يفهم عليك، فحاول أن تجدد الاتصال، لكن ليس بتكرار الكلمات نفسها.

□ المدرب الجيد معتد بنفسه:



كن معتداً بنفسك

إن العمل بثقة ومثابرة كالاعتداد بالنفس مع الحسم. الاعتداد بالنفس لا يعني المجابهة «إنها ميزة أقرب إلى الإيجابية» حاول دائماً أن تعمل لتخفيض إمكانية المجابهة، وتجنب حدوث الأضرار ما أمكن.

في الوقت الذي تكون فيه إيجابياً، ومتحمساً، ومتعاوناً، وواثقاً بمن حولك وعامل استقطاب وتركيز، وساعياً لتحقيق أهدافك، ومطلعاً، وملاحظاً لما يدور من حولك، ومحترماً من يعملون معك، وصبوراً وواضحاً في تعاملك، لا تجعل الحقيقة الهامة التالية تغيب عنك، وهي أن المديرين وُجدوا للإدارة بمعنى آخر انت مسؤول عن تحقيق النتائج، أو كما يقول "هاري ترومان": النتائج تحددها أنت.

إن كونك مدرباً جيداً، لا يعني أنك تتجاوز مسؤولياتك عند اتخاذ قرار ما إنما يعني أنك تفهم بعمق ما ينطوي عليه القرار، وأنك تستطيع إيصال قراراتك بفعالية، وأن موظفيك راغبون، بل قادرون على تنفيذ تلك القرارات، بصورة سليمة، وهذه هي الطريقة لتقوم بعملك، أما كونك معتداً بنفسك،

فيعني أنك تتمتع بحضور قوي "Strong presence". راجع الصفات الإحدى عشرة السابقة المتعلقة بالمدرب الجيد، فإذا وجدت أن هذه الصفات تنطبق عليك، فليس هناك من عقبة أمامك لإحراز النتائج التي تطمح إليها، وبمعنى آخر يمكنك أن تكون رئيساً دون أن تتظاهر بالرئاسة "Bossy".

وقت للاختبار:

والآن لنُعْطِ وقتاً سريعاً للتدبر. خذ بضع دقائق لتقييم نفسك على ضوء الصفات الاثني عشرة الخاصة بالمدرب الجيد، واضعاً لنفسك علامة عن كل خاصية، حسب المقياس التالي: "٥" (دائماً)، "٤" (بشكل متكرر)، "٣" (٥٠/٥٠)، "٢" (نادراً)، أو "١" (أبداً).

الصفة أو الخاصية	التقدير				
إيجابي	٥	٤	٣	٢	١
متحمس	٥	٤	٣	٢	١
معوان	٥	٤	٣	٢	١
ذو ثقة بالآخرين	٥	٤	٣	٢	١
مستقطب	٥	٤	٣	٢	١
مستهدف	٥	٤	٣	٢	١
مطلع	٥	٤	٣	٢	١
مراقب / ملاحظ	٥	٤	٣	٢	١
محترم للآخرين	٥	٤	٣	٢	١
صبور	٥	٤	٣	٢	١
راضح التصرفات	٥	٤	٣	٢	١
معتد بنفسه	٥	٤	٣	٢	١

ما هي نتيجتك؟ من الواضح أن إحراز التقديرات "٥"، "٤" تدل على مدرب فعال، ولكن إحراز تقديرات من فئة (٥) أكثر من اللازم، قد تشير إلى أنك خيالي أو حالم. (استعمل عملية الفحص الواقعية هذه: إذا سألت موظفيك أن يقيموك بشكل غُفل، فهل ستحرز مثل هذه النتائج العالية؟). أما إذا كان في التقديرات فئات من (٢)،(١) فهناك مواطن لإصلاحها.

أمور محددة



عندما أبلغت «سوزان» أنك تحتاج التقييمات «بأسرع ما يمكن» فأنت تعرف أي التقييمات تعني، وتعني بعبارة «بأسرع ما يمكن» نهاية اليوم. عندما سمعت «سوزان» ذلك كان لديها "٦" تقييمات على مكتبها، ولم تسأل أيها تريد لأنها لا تريد أن تبدو غبية، وتجعلك تفقد أعصابك، وفهمت «بأسرع ما يمكن» أي بعد الانتهاء من المشاريع الأربعة الأخرى، وعندما لم تصلك التقييمات في الصباح التالي، أصبت بالجنون من «سوزان»، وإليك طريقة معالجة ذلك:

١) فكر بالضبط ماذا تريد؟ ومتى تريد ذلك؟

٢) قل ذلك، وبكل وضوح وتحديد.

ولكن كيف يمكنك أن تعمل لتصبح أكثر إيجابية، وأكثر ملاحظة؟ إن البعض يقول إنّ هذه الصفات في الفرد، ولا حيلة له فيها، وهذا خطأ، مثل قولهم أنك خلقت، وأنك تعرف القسمة الطويلة أو لا تعرفها.

إن البعض لديهم استعداد للقسمة الطويلة، بينما يفتقر آخرون إلى ذلك.

كما هو الحال مع البعض بالنسبة لإجادة لغة من اللغات "Mastering a language" أو التحكم في "الكمبيوتر"، ولكنك تعلمت فيما سبق كيفية

القيام بمنات الأشياء الصعبة، ومن ثم يمكنك أن تتعلم كيف تنمي مواهبك وقدراتك كمدرب.

كيف تحول المواقف إلى أفعال:

في أحد الأفلام السينمائية المشهورة، يقول بطل الفيلم لزميلته التي أرادت تشجيعه: "لقد جعلتني أرغب في أن أكون رجلاً أفضل مما أنا عليه"، وتعترف هي بأن تلك العبارة كانت أفضل تحية تلقتها منه إطراء لجهودها نحوه، لأنها تحس أنها كانت مصدر إلهام له للتحسن.

وفي الحياة العملية الواقعية، هل تستطيع أن تتعلم كيف تكون أكثر صبراً ومعاونة ووضوحاً واعتداداً بالنفس؟ بالتأكيد، فأنت تستطيع أن تختار الموقف أو التوجه الذي تريد، فإذا استطعت أن تكون مديراً أفضل مما أنت عليه، فمعنى ذلك أنك حققت شيئاً هاماً بما فيه الكفاية لك، وكما هو الحال مع الكثير من المهام الأخرى، فأنت تتعلم عن طريق الممارسة، ميزة في كل مرة، مستخدماً تصورك الإيجابي لفترة تجربة قد تصل إلى بضعة أسابيع. هل يهمك ذلك ؟ إليك الطريقة:

خذ واحدة من الصفات التي منحت نفسك عنها علامة "٣" أو أقل. لهذا الغرض، ولنفرض أنه وقع اختيارك على كلمة "صبور". ضع صورة واضحة لما تبدو أنت عليه، وكيف تتصرف عندما تكون كذلك (صبوراً). وبالطبع أنت لا تريد صورة مثالية لتصرف الرئيس المثالي. انظر إلى نفسك كيف تكون، وأنت تلعب هذا الدور. انظر إلى نفسك وأنت تواجه أكثر موظفيك استفزازاً

في موقف بالغ التحدي، وكيف يمكنك أنْ تعالج هذا الموقف بفعالية، وأهم من ذلك، بصبر، فإذا قمت بتصور المواجهة، فإنك ربما قد تشعر بالغضب من ذلك. وهذا أمر طبيعي ولذا خذ أنفاساً عديدة وعميقة، واستمر في تنفيذ هذا "السيناريو" بعقلك مركزاً على الصبر. أعد الموقف بينما تقوم بتنظيف أسنانك. اركب سيارتك وتوجه إلى عملك أو انتظر لتصلك رسالة بالبريد الصوتي، وعندما تشعر بالثقة لأنك أجدت فن الصبر، ضع تصورك قيد العمل. في المرة التالية تجد نفسك في مواجهة تصرّف على أفضل وجه، وبأقصى درجة من الصبر. إن هذا لا يعني كبت مشاعرك الحقيقية، ولكنك على اتصال بما يعتملُ في نفسك من غضب، ولكنك لا تتصرف على ضوء تلك المشاعر، إنما تتصرف على ضوء ما لديك من صبر.

مقارنة بين الرئيس والمدرب:

الرئيس	المدرب
يتكلم كثيراً	يستمع كثيراً
يقول	يسأل
يحل المشاكل	يمنع حدوثها
يخمن الأمور	يستطلع الأمور
يراقب	يلتزم
يأمر	يتحدى
يعمل على	يعمل مع
يضع المُنتَج أولاً	يضع العملية أولاً
يبحث عن الأسباب	يبحث عن النتائج
يلوم	يتحمل المسؤولية
ينأى بجانبه	يبادر بالاتصال

وبعبارة أخرى، فإن المدرب يترك اللاعبين يمارسون اللعبة.

انظر إلى الآخرين كما ينظرون إليك!:

إن هذا الاقتراح هو للشخص الشجاع فقط. اطلب من أحدهم أن يضع مرآة حتى ترى نفسك وأنت تعمل. إن الشخص الذي يعكس ما يراه فيك "Reflector" يجب أن يكون دقيق الملاحظة، مثقفاً، ولديه حصيلة جيدة ليخبرك بالحقيقة، وأنت يجب أن تكون على استعداد لسماع الحقيقة، وأن تكون على استعداد للعمل على ضوء ذلك.



الموقف يقود إلى موقف

المواقف تتأثر ببعضها فإذا سهّلت الأمور سهلت، وإذا عقدتها تعقدت.

اشرح لهذا الشخص أنك تريد أن تسمع إلى ردود الفعل الداخلية لديك، لمدة ثلاثة أسابيع قادمة. صف السلوك المحدد الذي تحاول أن تغيره، وماذا تأمل أن تنجز، ثمّ اطلب الحصول على استرجاع معلوماتي متكرر.

إن وجود شخص يعكس حقائق الموقف، يمكن أن يكون ذا فائدة مهمة من ناحيتين:

١) الحصول على معلومات مفيدة، على شكل وصف، لسلوكك من منظور خارجي.

٢) لقد زدت استثمارك، إذ من المحتمل أن تزيد درجة اعتمادك على سلوكك، بعد أن اطلعت شخصاً ما على ما تفعله.

قائمة متطلبات التدريب للفصل (الثاني):

قيم صفات المدرب الجيد: المدرب الجيد إيجابي، متحمس، متعاون، يثق بالآخرين، مستقطب، ساعٍ لتحقيق الأهداف، مطلع، دقيق الملاحظة، يحترم الآخرين، صبور، واضح السلوك والتصرفات، معتد بنفسه.

□ اتبع هذه الخطوات للوصول إلى صفات المدرب الجيد:

١) توصل إلى ميزة أو خاصية في المرة الواحدة، وتعلم كيف تترجمها إلى أعمال.

٢) تعلم من أخطائك.

٣) وأعطِ نفسك مهلة كافية كي تصبح كفؤاً.

□ اختر شخصاً ما يعكس لك واقعك، فيساعدك على رؤية ذاتك، ورؤية الآخرين بغية تحسين مهاراتك كمدرب.

الفصل الثالث

ماذا يريد لاعبوك؟

ماذا يريد لاعبوك ؟

لم أكن لأستطيع القيام بذلك لولا لاعبو

"تشارلز كاسي ستنجل"

ألا يستطيع أي شخص هنا أن يلعب هذه اللعبة؟

المدير نفسه مع لاعبين مختلفين.

لقد وضع هذا الكتاب بصورة رئيسة عنك، أنت المدير. ولكن هناك جانب آخر للقصة. اللاعبون. فأنت لا تستطيع القيام بالشيء الكثير دونهم. لقد أدار "تشارلز ديلون ستنجال" الملقب "كاسي نيويورك يانكيس" بنجاح لم يسبق له مثيل في الخمسينيات، متفوقاً في كل سنة على "بروكلين دوجرز" في "وورلد سيريز"، كما أدار أيضاً "نيويورك ميتش" مبرهناً على أنه لم يستطع حقيقة إحراز نتائج عظيمة دون لاعبين جيدين. إن تصرف المديرين مع اللاعبين هو الفارق الهام والأساسي، من حيث أداء أولئك اللاعبين. لقد ابتكر "ستنجل" نظام (البلاتون) في كرة المضرب وكان المديرون قبل "ستنجل" يلعبون الجولات الثمان نفسها في كل لعبة، وكان اللاعبون الآخرون ينتظرون على المقعد، حتى تسنح لهم الفرصة للّعب، أو أن يحلّوا مكان لاعب تأخر عن الحضور. بدأ ستنجل تبديل اللاعبين مستخدماً لاعباً أعسر ضد لاعب أيمن، على سبيل المثال، ثم مستخدماً لاعباً أيمن ضدّ أعسر في اليوم التالي، وقد احتج بعض

اللاعبين على ذلك؛ حيث كانوا يريدون اللعب كل يوم. ولكن اللاعبين الذين أجلسوا على المقاعد احتجوا على أنه لم تعط لهم الفرصة للعب.

لم يكن "ستنجل" يحاول أن يكسب المسابقات الشعبية، إنما كان تركيزه على الهدف، وهو كسب الألعاب وإحراز بطولة "وورلد سيريس". كف اللاعبون عن الشكوى، حيث علموا أن "ستنجل" كان يهدف إلى إحراز النتائج. لكنك تعجب كيف أن أياً من اللاعبين لم يشكُ من عدم إشراكه في اللعب، والبقاء على مقاعد المتفرجين. إن لعبة المضرب قد تبدو تسلية من مقاعد المتفرجين ولكنها بالنسبة للمحترف مهنة. يحب اللاعبون يحبون أن يظهروا سواء أحبوا اللعبة، أم لا، ويحبون كذلك أن يؤدوا دورهم في اللعبة، سواء كانت عضلاتهم مشدودة (اي متوترين) أو يشعرون بالصداع. وبالنسبة لك أنت وأنا، فإنه يمكننا أن نغلق سماعة التلفون، ونختبئ خلف شاشة "الكمبيوتر"، عندما لا نشعر بأننا لا نريد السير في لعبة أو أمر ما، ولكن الرياضيين عليهم أن يؤدوا دورهم أمام آلاف المتفرجين، وبالتالي يكونون عرضة لألسنة الجمهور وتقويمهم، سواء جاء ذلك التقييم من مراسلي الرياضة أو عشاق الرياضة "Sport fans" فينهالون عليهم بالتعليقات إذا ارتكبوا خطأً، أو لم يصل إلى مستوى التوقعات "Expectations". إن اللعبة قد تكون قاسية. وحيث إن اللاعبين يتقاضون أجرهم سواء لعبوا أم لا فلماذا إذاً لا يرتاحون إذا ما شعروا أنهم ليسوا في لياقة عالية، وأن أداءهم قد يكون

ضعيفاً، أو يعرضهم للإصابة أثناء اللعب ؟ بعضهم بالطبع يفعل ذلك، ولكن نادراً ما يحصل ذلك، إلا أنه في العالم يكون عرضة للنظر الشزر من اللاعبين الآخرين. أما إذا وضع مدرب لعبة المضرب اسم لاعب في القائمة "Lineup" فإن اللاعب عندئذ يلتقط قفازه، ويستعد لأداء دوره، لماذا؟

لأنه يبحث عن حافز أعظم لديه من الأجر الذي يتقاضاه.

الحوافز الحقيقية:

اللاعبون المحترفون يلعبون رغم ما بهم من ألم؛ لثلاثة أسباب رئيسة:

١) لأنهم يسعون إلى أن يكون لديهم سجل حافل يبلغون به ما يريدون أثناء توقيعهم عقداً لاحقاً.

٢) "جو ديماجيو" أوضح السبب الثاني بقوله: "لأن شخصاً ما لم يرني ألعب، وهذا الشخص يعرف أني كنت نجم الفريق، وأنا لا أريد أن أخيب ظنه".

٣) وأهم من ذلك، تحرك الرياضيين بسبب الكبرياء، فهم في أفضل حالاتهم عندما يمارسون دورهم في اللعب، ويريدون أن يظلوا كذلك.

إن هذه الأمور الثلاثة المحفزة للاعبين، هي نفسها التي نراها في ساحة العمل. الموظفون يريدون الحصول على مكافآت ملموسة نظير أدائهم الجيد، ولا يريدون أن يخيبوا أمل أحد فيهم، وهم فخورون بإنجازاتهم. إن الدوافع التي تنبعث من الكبرياء، سوف تحركهم بقوة أكثر مما يحركهم حبهم للكسب، أو الخوف من الفشل.

ثلاثة عوامل تحفز موظفيك:

انظر إلى الأشخاص من حولك، الذين تعمل معهم كل يوم، إنهم كلهم تحركهم قوى ثلاث رئيسة، حين ينهضون في الصباح، متوجهين إلى أعمالهم.

١) الحاجة إلى الإنجاز.

٢) الشوق إلى التعلّم "Burn to learn".

٣) اللهفة إلى المشاركة.

ودعنا الآن ننظر إلى كل عامل منها، وكيف يكون التدريب على كل واحد منها طريقاً للوصول بالأداء إلى القمة في مكان العمل.

الحاجة إلى الإنجاز:

إن التقدير الذاتي المتدنّي، قد أصبح التشخيص المفضل هذه الأيام، للأداء الضعيف. ولمعالجة التقدير الذاتي المتدنّي، وصف الخبراء علاجاً له، وهو كيل المديح! وقد تبدو هذه فكرة جيدة مبدئياً، ولكن هناك مشكلة، وهي أن المديح العشوائي لا يصلح أن يكون مكافأة للفرد، فلو أننا قمنا بإطراء كل فرد بهذه الطريقة، لفقد المديح قيمته وفاعليته.

إن مكافأة الفرد، يجب أن تتناسب -من حيث طبيعتها- مع مستوى الأداء الذي يقوم به الفرد، وليس معنى هذا أن التقدير الذاتي غير هام في رفع الأداء؛ إذ إن من المسلّم به، أنه إذا زادت ثقة الموظف بنفسه وقدراته، ارتفع مستوى أدائه.

وهكذا، فإن التقدير العالي للذات، يمكن أن يؤدي إلى أداء أفضل، ولكن ماذا يمكن أن يفعل مدرب لرفع درجة التقدير الذاتي؟

تحذير

المكافأة إذا لم تكن في محلها، فهي في أفضل حالاتها نقيص الأداء، وفي أسوئها خدعة.

إن السؤال يجيب على نفسه، عندما نستبدل مصطلحاً جديداً بدلاً من التقدير الذاتي، ولذا دعنا نتكلم عن الإجادة "Mastery"، الإجادة تحصل مما يمكن أن تفعله وليس مما يقوله الناس عما يمكن أن تفعل، فأنت تصل إلى الإجادة، أو ناصية الأمر، ولكن لا يستطيع أحد أن يعطي هذه الإجادة لك، أو ينتزعها منك. الناس يعملون الأشياء على مراحل، لأنهم يستطيعون فعلها، وهذا ما يزودهم بإحساس طيب، وهم يستمرون في ذلك؛ لأنهم يشعرون أن هذه الطريقة تدفعهم إلى الأحسن. وهاك مثالاً على ذلك. إن أحد الأسباب الرئيسة التي جعلتني كاتباً، ينبع لا شك من إجادتي الطباعة، فقد شعرت -وأنا في الصف السابع- بتميزي في الطباعة، وكنت أربح كاس "الآيس كريم" معظم أيام الجمع، لأني كنت أطبع بطريقة أسرع، وأكثر إتقاناً من غيري في الصف (كان هناك جائزة كأس "أيس كريم" واحدة، ولم يكن "الأيس كريم" جيداً فقط، بل كان له معنى عندي).

الإجادة، المعارة، المعرفة

إن إجادة مهمة ما معناه أن تكون قادراً على القيام بها بكفاءة وثقة.

ولم تكن الدرجة أو حتى "الأيس كريم" الحافز لي للتفوق، ولم تكن قوة الإرادة، (أردت أن أحصل على درجات جيدة في الفصول الأخرى أيضاً، ولكن ذلك لم يضمن النجاح)، ولم يكن حافزي أبداً هو الخوف من المستقبل، أو الخوف من أن أبدو متخلفاً. كلا لقد كنت أطبع لمتعة إجادة تلك المهارة، وكان شعور الإجادة هو أرفع درجات الشعور لدي في العالم.

الشّوق إلى التعلّم:

إذا كان الغرض من الحصول على درجات عالية، هو التميز بين الأقران من الطلاب، فإن التعرف على ما هو ملائم؛ بهدف الوصول إلى ما هو ملائم يجعل الحصول على الدرجات محققاً للمطلوب. وإذا كان الغرض هو التحفيز على التعلم، فإن الدرجات لن تفلح في تحقيق ذلك. بل على العكس ربما كانت سبباً للتعثر وإلحاق الضرر. إن المجدين يتعلمون في المدرسة، للعمل من أجل المكافأة اللاحقة للدرجة، وفي الواقع، فإن الكثيرين يفقدون القدرة على فهم ما إذا كانوا قد أحسنوا الأداء ما لم يبلغهم شخص ما بذلك. بالطبع، المتخلفون يتعثرون كذلك بسبب الدرجات، فهم يتعلمون كيف يكرهون الدرجات، ومن ينال الدرجات والأطفال الذين يحصلون على درجات جيدة، لذا يقاومون بقوة تعلُّم أي شيء، حتى ولو بالمصادفة، ولو كان ذلك الشيء لصالحهم، لو كان تعليم الجنس يسيرُ بالطريقة التي يتم بها تعليم اللغة الإنجليزية والرياضيات -كما اقترح أحد المعلقين الاجتماعيين- فإن العنصر البشري سوف ينقرض في جيل من الناس. ولحسن الحظ لا أحد

يحتاج ثقافة جنسية؛ ليتعلم عن الجنس، كما أن فصول تعليم الجنس كما يقول ناقدوه، لا تجعل الطلاب مهتمين بهذا النوع من التعليم؛ فالرغبة تأتي من الهرمونات، والطلاب يتعلمون عن الجنس خلال التجربة والخطأ يحفزهم شوق إلى معرفة ذلك. ما هي قراءاتك للترفيه عن نفسك؟ بعضنا يقرأ المجلات الرياضية، وبعضنا يقرأ رواية ما، والقلة ترتاح لقراءة "ديستويفسكي" باللغة الروسية. المهم مهما قرأت فإن ذلك هو انعكاس لما تحب، ولا تمل من ذلك إلا إذا أصابك الكلل، ولا بالخوف؛ لأنك لن تدخل إلى امتحان، ولست بحاجة إلى تدوين ملاحظات بما قرأت، بل حافزك شوق داخلي إلى التعلم.

> تحذير
>
> **شوق إلى التعلم**
>
> تعلمت الطباعة بالطريقة القديمة على الآلة الكاتبة، أما إبنة جارتي والبالغة ٨ سنوات، فتعلمت الطباعة على الكمبيوتر الشخصي، لقد أحبت ذلك، ودون معلم أو مرشد، أو خوف من اختبار أو علامات فهمت اللعبة! هذا هو الشوق إلى التعلم.

ولنعد إلى مسألة تفوقي في الطباعة أيام الدراسة، لقد كان حافزي على التعلم هو محبة الطباعة وإجادتها، وشوق إلى تعلمها، والحافز لا يقتصر على الصغار، بل يظل قائماً لسنوات فعدا عن الدرجات، و"شيك" الراتب، والأداء، والحافز الخارجي، فإن الشوق إلى التعلُّم يجعل من التعليم أمراً محتَّماً.

اللهفة على المشاركة:

لقد ابتكر "تشاك وودبيري" الوظيفة المناسبة له، وكان لديه الدافع والإصرار على أن يجعلها ذات فائدة له. يقوم "وود بيري" بكتابة وتحرير ونشر: "أوت وست" الجريدة التي تباع في أماكن عديدة، وهو يكتب عن المتاحف والمتاجر والمطاعم ويقابل أعداداً من النّاس يصلحون شخصيات يكتب عنهم، وربما كان ما يكتبه لا يُغير العالم، وربما لن يجعله ثرياً في يوم من الأيام، ولكنه يكسب معيشته من وراء ذلك، ويحيا الحياة التي يحبها. إن عمله ذو معنى بالنسبة له ويمنحه الرضا.

فماذا عنك أنت؟ هل تشعر أن عملك يساهم في النفع العام؟ منذ أزمان طويلة، عمل كثير من الناس في أشياء حقيقية، جنوا ثمارها في أيديهم، كأن صنعوا قطع غيار للماكينات والآلات، أو زرعوا سنابل قمح، وفي نهاية اليوم عرفوا ما فعلوا، وروعة ذلك، والآن قليل من الناس يشعرون بالرضا والقناعة. بعض الناس لا ينتجون أكثر من إخراج ورقة "كمبيوتر". إن أولئك الذين لا يزالون يعملون بأيديهم غالباً ما يقومون بوظيفة أو وظيفتين بسيطتين، أي جزء صغير من عملية كبيرة، ولا

ضمان
عدم الوقوع في الخطأ

استخدام الإحصائيات بذكاء

كثير من الشركات تركز على الإحصائيات، فتخلق بذلك مشاكل للمديرين، إنها قد تساعد المشرفين والمهندسين لتحسين العمليات ولكنها لا تحفز الموظفين، فما الذي يعنيه للموظف العادي أن يعرف أن كفاءة الإنتاج زادت (٤.٢٪). لذا استخدام الإحصائيات لعمل تحسينات، ولكن اجعل الموظفين يشاركون في جمعها وتفسيرها واستخدامها في عمل التحسينات.

تعدل شيئاً من المنتج النهائي. إن مستخرجات "الكمبيوتر" "Printouts" نادراً ما تكون مصدر اعتزاز كبير، خاصة بعد وضعها في ملف أو تمزيقها؛ تمهيداً لعمل مستخرجات جديدة، ولا يُعطي سوى القليل من البهجة في نهاية اليوم، أن تقول بأنك شددت "٢٣٦٩٢" مسماراً كبيراً، في حين أنك شددت في اليوم السابق "٢٣٤١٥" فقط! إن شيئاً ما بداخلنا يتوق إلى صنع ما يميّزنا، أنت تشعر بذلك، المزارع يشعر بذلك، الشرطي أثناء قرع الطبول يشعر بذلك، وكل شخص يعمل معك يشعر بذلك، إذا استطعت مساعدة الموظفين على فهم قيمة ما يفعلون وكيف أن ذلك يساهم في الصورة الكبيرة، فإنك بذلك تساعدهم على الوصول إلى قمة الأداء.

إستراتيجيات التدريب التحفيزي:

لكل من المحفزات الثلاثة التي تحدثنا عنها الآن، هناك إستراتيجية تدريب خاصة بها، يمكن تطبيقها عليها.

١) للوصول إلى الحاجة التي تود إحرازها، أوجد التحديات المناسبة:

هنا ثلاث نصائح بسيطة لتحفيز الموظفين:

□ دعهم يقوموا بالعمل:

المديرون الذين لا يفوضون المسؤولية أو الصلاحية، غالباً ما يكونون مدراء سيئين، وعندما تُعين هدفاً للعمال كي يصلوه، عين كذلك المسؤولية المترتبة على إنجازه، وزودهم بالوسائل الكفيلة بالقيام به بطريقة صحيحة.

□ اختر العامل المناسب للمهمة:

لذا عليك أن تعرف ماذا يجيد العامل. خطط للنجاح أكثر مما تخطط للفشل (اي أن تكون واثقاً من نجاح ما تخطط له).

اجعل العمال يمضون بحزم لتحقيق مستوى أعلى من الإنجازات.

□ ركز على العملية مثلما تركز على المنتج:

الرحلة مهمة كالمكان الذي تبغي الوصول إليه "Destination". ساعد الموظفين على العمل خطوة خطوة، وأن يجيدوا كل خطوة قبل الانتقال إلى غيرها.

٢) لمساعدة شوق العامل إلى التعلم، اخلق فرصاً للتعلم:

إنك قد تحتاج إلى بعض النفقات على الورشة، أو الفصل، أو المؤتمر.



دعهم ولا تجبرهم

لا تجبر الموظفين على القيام بعمل عندما يسيرون في طريق الإنجاز، واخلق الفرص والبيئة التي تساعدهم على القيام بالعمل بصورة جيدة.

إن إدارة التعليم المتتابع في كليتك، أو جامعتك المحلية، يمكن أن توفر تدريباً عالي الجودة، وبنفقات بسيطة، وهذه البرامج تمكنك من الوصول إلى مناطق البحث في الحرم الجامعي، وتزودك بفرص إرشادية للمتابعة فيما بعد، كما يمكنك أن تخلق فرص عمل في مكان العمل.

والآن، قد تفكر، أنا لست أستاذاً. نعم، قد لا تكون كذلك، ولكن غالباً لا تحتاج أن تعلّم، فأنت بحاجة أن تخلي الطريق للمتعلم (المتدرب). ضع التحدي والموارد الضرورية والعمال معاً، مع هدف

واضح محدد، وراقب ما يجري. ليس عليك أن تعلمهم، ولكنهم هم سيتعلمون (وسوف نقوم باختبار دورك كمدرب في الفصل التاسع).

٣) لتساعد في إشباع لهفتهم إلى المشاركة، أعطهم عملاً على درجة من الأهمية:

دعْ هذه الكلمات الثلاث البسيطة تقودك كمدرب: لا تضع وقتك "ever waste your time". لا تُسْنِد أعمالاً إلى أشخاص بقصد أن تجعلهم مشغولين، ولا تعقد اجتماعاً لا لشيء إلا لعقد اجتماع. إن مثل هذا السلوك يعكس عدم احترام من جانبك لموظفيك، عدا عن أنه مضيعة لوقت شركتك. وهاك نصيحتين تساعدانك على جعل ما تسنده إلى عمالك أو موظفيك، نابعاً من حاجة فعلية إلى ذلك.

□ يجب أن تضع أعمالهم في موضعها:

فعندما تسأل موظفيك أن يزودوك بما لديهم، أو أن يتخذوا قرارات، فليكن ذلك هدفك فعلاً، وإلا كانت النتائج أسوأ مما لو لم تشركهم على الإطلاق. فلا يحب شخص أن يلتزم بشيء دون أن يكون لالتزامه قيمة، أو يعمل دون أن يحقق نتائج. الأمر بهذه البساطة. وإذا كان

أمور للإستماع

على سبيل المثال

لقد وضعنا قراراً ذات مرة بالنسبة لرسوم التعليم الخاص وكان هدفنا أن تكون الرسوم معقولة، وأن تبقى المدرسة في حالة مالية جيدة، ووصلنا إلى إجماع، ووضعنا مقترحات، ورفعناها إلى المدير. بعد أسبوع أصدر قراره هو وكان مغايراً لما قررنا، ولا أعتقد أن المدير عرف لماذا كان بعضنا منزعجاً.

ما يقدمه أحد الموظفين ليس بذي أهمية لك فإن ذلك سيظهر من تصرفاتك، وبعد ذلك لن يثقوا بك مرة ثانية، ولن يزعجوا أنفسهم في أن يكونوا أمناء، فيما يقدمون في المرات التالية. وإذا طلبت من موظفيك أن يتخذوا قراراً، فيجب أن تنفذه، وأن تدافع عنه وتقف بجانبه وتعمل ما بوسعك لإنجاحه، وإذا التزمت به فلا داعي لتشكيل لجان ومجموعات لحل المشاكل، فهذه اللجان والمجموعات لن تفعل أكثر من أن تزيد الأمر تعقيداً.

□ إنهم يريدون أن يعرفوا السبب:

لقد عملت في مجال الأعمال، والصناعة، والحكومة، والتعليم العالي، والإعلام وعندما حاولت أن أساعد الآخرين، على الوصول إلى حلول لمشاكلهم، والتعامل مع المواقف الصعبة، واجهت ظاهرة شائعة لدى الموظفين من كل مستوى، في كل الهيئات، والمؤسسات، سواء كانوا عمّالاً يعملون في تنظيف الحمامات، أو أولئك الذين يوقعون التقارير السنوية، وهي أنه إذا كانت معاملتهم (الموظفين والعمال) قاسية، فإنهم يفقدون رشدهم إزاء الأهداف المتوخاة للعمل. إذا كنت تعمل في مستشفى، فإن وظيفتك النهائية هي شفاء المرضى، وعدم إصابة الأصحاء بالمرض، وتخفيف الألم عن أولئك الذين لا تجد لهم علاجاً. وأن كل مهمة في المستشفى لا تخرج عن تلك الأهداف. كل عامل في كل مؤسسة يحتاج لأن يفهم النتيجة النهائية لعمله أو عملها. أنا أحتكم على إعطاء العمال الصورة الكبيرة والسبب الكامن وراء العمل، والطريقة التي

تساهم بها أعمالهم في ذلك؛ لأنكم إن فعلتم هذا، فإنكم تربطون عملكم بحاجتهم إلى صنع الفارق، ألا وهو العطاء والأداء المتميّز.

قائمة متطلبات التدريب للفصل (الثالث):

□ تذكر الصفات الثلاث التي تدفع موظفيك للعمل إلى مستويات عليا:

١) الحاجة إلى الإنجاز.

٢) الشوق إلى التعلم.

٣) اللهفة للمشاركة.

لماذا الحاجة للإنجاز؟

لأنها تساعد الموظفين على الإجادة، بحيث يتولد لديهم الحافز للأداء الجيّد.

لماذا الشّوْق للتعلم؟

لأن الناس يريدون أن يتعلموا المزيد عن الأشياء التي يحبونها؛ فعندما يحبون عملهم، فهم يريدون أن يتعلموا المزيد عنه، ويعملونه بشكل أفضل.

لماذا اللهفة للمشاركة؟

لأن الناس يريدون أن يعرفوا كيف يشاركون، فعندما يفهم الموظفون قيمة ما يعملون، فمن الطبيعي أن يتجهوا لتحسين أدائهم.

تصرف كمدرب؛ كي تستطيع الإفادة من الصفات الثلاث التي تدفع بالموظفين للحصول على نتائج أفضل.

الفصل الرابع

علامات التدريب الجيد

علامات التدريب الجيّد

إن التدريب الجيد يتناول لاعباً واحداً في كل مرة، وسوف يكون تدريبك فعالاً إذا حصل بالتتابع ووجهاً لوجه، ودون احتداد، أي دون رفع الصوت. وفي هذا الفصل سوف نتناول الخطوط العريضة لتساعدك في التخطيط، وإجادة تقنياتك للتدريب.

ماذا تقول لغة الجسد لديك "Body language":

دعنا نلقي نظرة على اثنين من "السيناريوهات"، التي توضح لنا الاستعمالات الإيجابية والسَّلبية للغة الجسد، عند إرسال رسالة ما.

"السيناريو" الأول يقف فيه "هانك" متردداً على مدخل مكتب المديرة. لقد استنزف المجيء منه إلى ذلك المكان معظم شجاعته، والآن يستجمع ما تبقى من شجاعته؛ لقطع مسافة القدمين المتبقيين؛ للدخول على الرئيسة. لقد كانت المديرة "مورين" عابسة، وهي تنظر إلى لوحة مفاتيح "الكمبيوتر" أمامها، كأنها تتوقع منها أن تخبرها بالذي ستكتبه بعد، ثم ترفع رأسها وترى "هانك"؛ فيزداد عبوسها.

يتمتم "هانك" قائلاً: "إذا كنتِ مشغولة.........."

قالت المديرة "مورين": "أنا دائماً مشغولة، ألسنا جميعاً كذلك، ولكن أدخل" وتوقفت نظراتها على شاشة "الكمبيوتر"، ثم استرخت في مقعدها، وهي تضع يديها متقاطعتين على صدرها، ثم تنهدت وقالت:

"ماذا يمكن أن أفعل لك ؟ " .

"السيناريو" الثاني: يبدأ بطريقة مماثلة، "هانك" يدخل مرة ثانية، ويقف على عتبة باب المديرة "مورين"، وحينما تدرك وجوده هناك ترفع عينيها إليه، ولكن هذه المرة تنظر في عينيه وتبتسم.

يتمتم "هانك" قائلاً: " إذا كنت مشغولة .... " .

تقول "مورين" وهي تبتسم "أنا دائماً مشغولة، ألسنا جميعاً كذلك، ولكن أدخل" .

ثم تقف وتخرج من خلف المكتب، وتشير بيدها نحو أحد المقعدين المتقابلين على بضعة أقدام أمام مكتبها، ثم تقول: "ما الذي يمكن أن أفعله لك؟ " .

الكلمات نفسها، ولكن لغة الجسد مختلفة، وبالتالي نتائج مختلفة جداً. في المثال الأول: "هانك" لم يكن قادراً على أن يقول ما يحتاج إلى قوله، و"مورين" لن تسمع ما تحتاج إلى معرفته. وفي كلا الصورتين، فإن كلمات "مورين" تشير إلى أنها على ما يرام، عدا ما أحدثه لها "هانك" من مقاطعة أثناء عملها. ولكن في المشهد الأول لغة جسدها تناقض كلماتها؛ فهي ترسل إشارة ورسالة واضحة، تقول بأن "هانك" يقتحم

الإدارة الذكية

"مورينان"!

أريد أن أخبركم سراً عن "المورينين". "مورين" الثانية التي رحبت "بهانك" بكلماتها وتصرفاتها، لم تكن أقل انشغالاً من "مورين" الأولى، وربما كانت أكثر، إلا أنها تصرفت بطريقة ألطف، وهذا ما يجب أن تكون عليه كمدرب فعال.

عليها مكتبها، وهي تقوم بأمر هام. أما في المشهد الثاني فإن تصرفاتها تعزز كلماتها، وتعبر عن رغبتها في إعطاء "هانك" الوقت والانتباه. فأيهما كان أكثر تأثيراً، تصرفات "مورين"، أم كلماتها؟

عندما تتعارض الإشارتان، فإن الموظفين سيجنحون إلى تصديق الأفعال (التصرفات) لا الكلمات. "فهانك" لم يشعر بالترحاب من قبل المديرة في المشهد الأول، وأصبح أكثر توتراً، بحيث لا يستطيع الإفصاح عما يريد تماماً، او يسأل ما يريد. أما في المشهد الثاني، فقد أعطت نفسها فرصة أفضل؛ لتقدم تدريباً غير مجدول، وبالتالي الحصول على معلومات استرجاعية هامة، والتدريب؛ غير المجدول هو أفضل أنواع التدريب، لأنه عفوي وطبيعي.

مزايا وفوائد سياسة الباب المفتوح:

هناك سببان رئيسان، يوجبان عليك الترحيب بالموظف الذي يعرج عليك للحديث معك: الأول منهما أن الموظف يريد أن يقول ما يدور بخلده، وأنت تريد الموظفين أن يشعروا أنهم قادرون على التحدث إليك. وأكثر أهمية من ذلك أنهم بحاجة لأن يعلموا أنك ستستمع إليهم، وأنك ستعيرهم انتباهك، وتهتم بمشاكلهم ومقترحاتهم، فإذا لم تؤكد ذلك لهم؛ فقد يؤدي ذلك إلى شعورهم بالإحباط "Stiffled" وخيبة الأمل، وربما شعروا بالمرارة وبالبعد عنك، فالموظفون غير السعداء لا يقومون بعملهم على النحو المطلوب، وبدلاً من أن يتحدثوا عن همومهم إليك فإنهم يأخذون في التحدث عنها إلى بعضهم البعض، خاصة عندما لم

تكن موجوداً، والسبب الرئيس الثاني للترحيب بالموظف الآتي إلى مكتبك، هو الفرصة التي تتاح لك؛ لتسمع منه ما يقلقه أو يطرحه من أسئلة. فأنت بحاجة إلى أن تسمع ما لدى كل موظف، وما يريد أن يقوله كل واحد منهم. إن جمع المعلومات عن الموظفين وعن وجهات نظرهم، وعن كفآتهم، هو أمر جوهري بالنسبة للتدريب الجيد، ولا تستطيع تدريبهم إذا لم تتعرف إلى هذه الأمور. وإذا لم تكن مسروراً لرؤية موظف يحضر إليك للحديث معك، فتظاهر بالسرور "Fake it" وحتى إن لم تكن سعيداً بمقاطعة أحدهم، بحضوره إليك، فإن أحد الخيارات أمامك هو التظاهر بالسعادة، ليس هذا نفاقاً، كلا إن الأمر ليس كذلك. نحن نتحدث عن الكيفية التي تشعر بها، ونسعى إلى أن تكون مديراً أكثر فاعلية، وأنت بحاجة إلى مزيد من جهد الموظف، والموظف يحتاج إلى أن تصغي إليه، بغض النظر عما تشعر به إزاء ذلك. احتفظ بمشاعرك لنفسك، ولكن

تجارب

الذي يعرفه هانك

قد لا يكون "هانك" على صواب بالنسبة لفهمه للوظيفة، وأدائه لها، ولأداء الأشخاص الآخرين، وللطريقة التي تقوم بها مورين بعملها، أو لأي شيء آخر، وإنما هو خبير في شيئين، وهما: ما يفكر فيه "هانك"، وما يشعر به.

إن "مورين" ليس على دراية تامة بذلك، وربما لا توافقه على كثير من المواضيع، وليس مطلوباً منها أن تُظهر الموافقة إذا لم تكن موافقة، بل لا يجب عليها أن تعد بشيء لا تستطيع أو لا تريد أن تفعله، أو أي شيء لا تستطيع أو لا تريد إيصاله، ولكن عليها أن تستمع وتجيب بأمانة، فكل موظف من حقه أن نعيره الاهتمام، ونقدم له الاحترام.

تحذير

ليس الإستماع بكافٍ وحده

فهم يعرفون إذا لم تكن تستمع حقيقة للموظفين، فسيقولون لك ذلك، لأنهم يشعرون به، وسوف يعلمون على نحو مؤكد فيما بعد عندما تبدو منك بوادر التقصير، أو تتذكر المحادثة التي دارت بينك وبينهم.

إذا حدث ذلك، فليس لك أن تغضب إذا قاطعوك أثناء الحديث، أو حتى لم يكلفوا نفسهم بذلك حرصاً على وقتك ووقتهم، إنهم مثل "هانك" ليسوا دمى.

تصرف حسب ما يمليه عليك وعيك وإدراكك لطبيعة الأمور. انهض من مقعدك، وضع ابتسامة على وجهك إذا استطعت (اخرج من وراء مكتبك)، لا تتصنع الاستماع، يجب أن ترغب نفسك في التركيز على ما يقوله الموظف (وسوف تجد ذلك غالباً أسهل إذا ما قمت لتحية الموظف عند الباب). تذكر أن "هانك" ليس دمية، وهو يستطيع أن يعرف ما إذا كانت المديرة "مورين" مشغولة، وأنه يعرف أنها عادة لا تحب أن يقاطعها أحد أثناء عملها، وهو قد يحترم ذلك، ودليله أنه انتظر وقتاً طويلاً، حتى حضر لرؤية المديرة، وهو ما يُشعره بالتوتر والاضطراب، وهو يحترم توقفها عن عملها -رغم أنها لا تحب أن يقاطعها أحد- والاستماع إليه؛ إذ إنه يجد في ذلك دليلاً على أهميته!

ومع التمرين يمكن أن تصبح أكثر اقتناعاً، على أن تلعب دور المدير المنفتح، والراغب في الاستماع، وهو ما يمنحك القدرة على أن تُتبِعَ تصرفاتك بعواطفك؛ لذا تصرف كما لو كنت سعيداً، إذا رأيت الموظف الذي يقاطعك، حتى لو كان ذلك الشعور بالسعادة قليلاً. ومرة ثانية حاول أن تنهض وتصافح

الموظف وتشعره بالاحترام والأهمية. وهو ما يجعلك تخرج من حالة الوحدة "Solo mode" وتدخل في حالة الاندماج مع الآخرين. أما إذا قاطعك الموظف في وقت غير مناسب، ولم تستطع أن تمنح الموظف انتباهك، فقل له بصراحة عما يدور في خلدك، وهو سوف يقدر أمانتك إذا عالجت الموقف بحكمة. هناك طريقة جيدة لذلك، وأخرى سيئة. فإذا قلت: "أنا مشغول الآن، وعلي أن أنهي هذا التقرير الخاص باجتماع الإدارة"، فالموظف يفهم من ذلك: "انصرف، فأنت لست مهماً بالنسبة لي كأهمية المدير"، ولكن من الأفضل أن تقول: "أحب أن أعرف ماذا يدور في ذهنك، ولكن بحاجة إلى أن أنهي هذا التقرير لاجتماع الإدارة الذي سيعقد الساعة العاشرة. هل يمكن أن أراك حالما ينتهي الاجتماع، ربما كان ذلك الساعة الحادية عشرة، حيث يمكننا أن نتحدث بهدوء؟ هنا المفتاح، اتبع كلمة: (فيما بعد) بكلمة: (عندما). وإذا كان ذلك الوقت غير مناسب، فضع وقتاً يكون مناسباً لك وله.



عدم الوقوع في الخطأ

الآن بدلاً من فيما بعد

قبل أن تغيير الموعد، اسأل الموظف ما الموضوع الذي يريد أن يتحدث فيه، فلربما أجبته عليه فوراً وبالتالي لا يصبح هناك داع للاجتماع.

ماذا يجري حقيقة خلف الأبواب المغلقة؟

هل لديك مانع في أن أغلق الباب؟

يجب أن يشعر الموظفون أنهم يثقون بك، ويسألون أسئلة، ويطلبون مساعدتك، ويرفعون مشاكلهم إليك، في بعض الأوقات، قد يكون من

ضمان

عدم الوقوع في الخطأ

دع بابك مفتوحاً

عندما تغلق بابك فإنك تطلق العنان للمشاكل، وحتى عندما يكون بابك مفتوحاً، فإن الموظف قد لا يفهم بعض ما تقول أو تفعل، أو دوافعك، ولكن عندما يكون الباب مقفلاً، وتكون أنت وهو فقط، فإن سوء الفهم قد يؤدي إلى مشاكل أكبر تخرجك من مكتبك إلى المحكمة لذا كن على حذر، واترك الباب مفتوحاً.

المناسب أن تسمع للموظف حول مشكلة تخصه، والباب مقفل (إذا كنت قد استرعيت انتباه نصف الموظفين على الأقل، وأثرت بعض الشكوك). ولكن هناك حالة واحدة حيث يجب أن تبقي الباب مفتوحاً.

"جو" لا يريد التحدث عن الأنظمة والإجراءات. هو يريد التحدث عن "بولا"، وبشكل محدد، يريد أن يقول لك أنها لا تؤدي عملها وبالتالي فهو يتولى أعباء وظيفتها وعندما تفهم سبب وجوده هناك تعرف بسرعة وبشكل حاسم ولا تترك "لجو" أن يستمر في النَّيل من "بولا". تأكد أنك فهمت مضمون الشكوى، ومن ثم قم بإنهاء الاجتماع بلباقة. أخبر "جو" أنك فهمت المشكلة، وسبب قلقه، واشكره على حضوره إليك، وعده بأنك سترتب للقاء معهما؛ لبحث المشكلة. وعندما يلتقي ثلاثتكم في الغرفة، يمكنك طرح الموضوع، وقد تطرحه بطريقة لا تريح أياً من أطرافه، ولكن ليأخذ النقاش مجراه. عندما تتحدث الأطراف الثلاثة يحدث شيئان جيدان:

○ كل واحد يسمع الشيء نفسه في الوقت نفسه.

o يمكنك الوصول إلى تسوية ترضي الجميع.

كيف تتكلم بلغة الجسد:

تصوَّر أنك لا تستطيع التوقف عن الحديث مهما حاولت ذلك، وانك تقول دائماً ما تشعر به وما تعتقده، لقد أنتج "جيم كاري" فيلماً على أساس هذه المقدمة (المحامي الذي لا يستطيع أن يكذب)، وقد انتزع الفيلم الضحكات عندما وقع المحامي في مشاكل كبيرة.

الأمور في الحياة الواقعية، ليست بتلك الدرجة من السهولة والبساطة أليس كذلك؟ ولكن دعنا نقول: أن جسدك هو الذي يتكلم طيلة الوقت، مخبراً الناس عما تشعر، وما تعتقده، وعما تعنيه بحركاتك وإيماءاتك وسكناتك. إن تلك الحركات (حركات الجسد) سوف تعرض خوفك، وقلة صبرك، وفزعك، وعدم سرورك، بل ربما عدم احترامك للبعض عندما تدق بقلم رصاص على الطاولة أو بقدمك على الأرض، أو عندما تهز كتفيك، أو تتنهد، أو تسعل. وأنت تفعل هذه الحركات ما لم تتعلم كيف تسيطر على حركات

دراسة الطبيعة البشرية

ضمان عدم الوقوع في الخطأ

اقتطع لحظة من وقتك من حين لآخر لدراسة الطبيعة البشرية. في المرة الثانية من الاجتماع أنظر في الغرفة حولك كيف يجلس الموظفون (المجتمعون)؟ ما هي التعابير التي تعلو وجوههم؟ ما هي الإيماءات التي ترتسم عليها؟ وأسأل نفسك كيف تشعر أنت تجاه تلك التعابير والإيماءات والإيحاءات؟ وماذا تقول عن الموجودين؟ ستتعلم الكثير عندئذ عن لغة الجسد.

جسدك، تماماً كما تعلمت كيف تسيطر على لسانك. في "السيناريو" الأول، "موريون" طوت ذراعيها على صدرها، وهو مؤشر على أنها ستقوم بالدفاع عن نفسها، وبقيت جالسة "Seated"، وهو ما يعني عدم احترام أو عدم رغبة في أن يأتي أحد ويقاطعها، وابقت حاجزاً كبيراً بينها وبين "هانك" وهو مكتبها وهو ما يعني وجود حاجز طبيعي، بل و"سيكولوجي" بينها وبينه، وهذا، جعل زائرها يبدو كأنه خصم لها.

في "السيناريو" الثاني، وقفت "مورين" ثم تحركت من وراء المكتب (الحاجز) ثم دعت "هانك" لكي يجلس معها نداً لها. والأهم أنها نظرت إليه مما خلق جواً مريحاً "لهانك". لقد أرسلت "مورين" بتصرفاتها وكلماتها رسالة قوية من الانفتاح والقبول نحو الزائر. حسناً، لقد وصل "هانك" إلى الباب ثم جلس. وماذا بعد؟.

عناصر حصّة التدريب الجيد:

لإجراء حصة تدريب جيّدة، تحتاج إلى:

١) أن تضع هدفاً للحصة.
٢) أن تضع قواعد للحصة.
٣) أن تراعي التركيز على الهدف.
٤) أن تتجنب الأمور الخارجة عن هدف الحصة.
٥) أن تتكلم بوضوح وبساطة.
٦) أن تعير اهتماماً لموضوع البحث.
٧) أن تظل منفتحاً لأفكار جديدة.

دعونا ننظر الآن عن كثب، إلى هذه العناصر السبعة، الخاصة بحصة التدريب الجيد.

□ وضع هدف للحصة:

في مثالنا، لم تقم "مورين" بطلب الاجتماع، ولكن "هانك" هو الذي طلب ذلك وهي تريد أن تعرف بنود الاجتماع، وكذلك أنت. وأفضل طريقة لذلك هو أن تسأل، ولكن ليس بنبرة حادة. استعمل نبرة هادئة تبعث على الحوار. كذلك استعمل كلمات مناسبة. بالطبع، إذا سألت ماذا يمكنني أن أفعل لك ؟ فإنك تفترض أنك الشخص الذي سيقدم المساعدة، على كل حال، الموظف يمكن أن يفكر أنه يمكن أن يفعل شيئاً ما لك. وقد يستطيع ذلك. أما إذا سألت "ماذا يزعجك في ذلك؟" فإنك ترسل رسالة سلبية مع توقعات متشائمة، والموظف يفكر أنك صنفته على أنه غير راضٍ أو قانع، وقد يشعر بالتردد في أن يعبر عما يجول في ذهنه. دع الأمور تجري ببساطة، "ماذا هناك؟" عبارة كهذه تؤدي الغرض. ورغم أنك قد تبدأ ببعض المقدمات الاجتماعية، فلتكن تلك المقدمات قصيرة، وإذا كان الموظف قلقاً، ويتساءل حول سبب زيارتك، فإن محاولاتك أن

> **لا تفترض**
>
> الإدارة الذكية
>
> لا تفترض أن الموظف هناك لكي يشكو لا تظن أنه هناك؛ لأنه غاضب أو لأنه يريد شيئاً ما قد يريد التحدث عن مهمته الجديدة. لا تفترض أنه لا يريد تلك المهمة فتقول له: "وماذا في تلك المهمة؟".

تكون اجتماعياً (Sociable) قد تزيد من فضوله وعدم ارتياحه. كن مباشراً: "أريد التحدث إليك"، عامله باحترام: "هل يمكن أن احدثك لمدة ربع ساعة الآن؟ أو تُفضّل أن نحدد وقتاً للاجتماع؟".

□ ضع قواعد أساسية:

كما هو الحال في أي اجتماع، فإنك أنت والموظفون تحتاجون إلى فهم مشترك لعوامل معينة، واهمها عوامل الوقت والأدوار.

أنت بحاجة إلى أن تضع حدوداً زمنية واضحة فإذا ابتدأ الموظف بالاتصال بك، ولم يحدد الوقت اسأله كم من الوقت يحتاج لذلك. أو قم أنت بتحديد الوقت، اللازم لذلك "أرى أن يكون اجتماعنا لمدة عشر دقائق، هل هذا الوقت كاف بالنسبة لك؟ أم نحدد وقتاً لاحقاً للاجتماع حوالي الساعة الثالثة؟".

ضمان عدم الوقوع في الخطأ

"بروتوكولات" مفيدة

للجندية تقاليد صارمة لا تناسب الأعمال، ولكنه لا يزال بإمكانك أن تتعلم منها فعندما يطلب ضابط من جنوده أن يستريحوا في حضرتته، فإنه يقول لهم بوضوح تام: استرح. عندها يعرف الجنود أن بإمكانهم أن يتحركوا بحرية، وعندما تريد مجنّدة أن تطلب شيئاً، فإنها تفول بوضوح أيضاً: "هل يمكن أن تأذن لي أن أتكلم بصراحة، يا سيدي؟" بالطبع العلاقة بين المدير والموظف أقل صرامة، ولكنك يمكن أن تتعلم من الجندية أن تحافظ على علاقة مهنية حتى لو في حال الاسترخاء، أو اللقاءات الفردية.

وكذلك أنتما بحاجة إلى التأكد، من أن كلاً منكما يتذكر من هو المدير، ومن هو الموظف. لتكن الأشياء قائمة على أساس مهني. لا تطلب

ملاحظات أو تعليقات، "مثل بيني وبينك"، أو ما شابه ذلك، ولا تفعل أشياء قد تعطي الانطباع بأن أي شيء يقوله الموظف سيظل سراً، وإذا لم تحافظ على علاقة المدير -الموظف في اللقاءات الثنائية، فقد ينتهي بك الأمر إلى معلومات، لا تستطيع الاعتماد عليها، أو ربما معلومات ما كان لك أن تسعى للحصول عليها. وبالطبع إذا قررت التصرف على ضوء ما تعلمته من المحادثة، فإنك بذلك تكون قد خرقت الثقة التي وضعها فيك الموظف، وقوّضت ثقة أي موظف آخر علم بسلوكك ذلك. (بسرعة: ما هي أخطر نبتة في أية ورشة عمل؟ إنها دالية العنب).

□ واصل التركيز:

لعلك تريد أن تظل في حالة تركيز، على السبب الذي جاء من أجله الموظف لزيارتك، بالطبع. ولكنْ هناك أمور أخرى تستدعي التركيز عليها خلال الاجتماع، وإليك بعضاً من الإرشادات بهذا الصدد:

- تجنب إحداث (ضوضاء)، بمعنى تجنب إحداث أي شيء، قد يصرفك عن جو اللقاء، وكما تقول الأغنية القديمة: "إن كل حركة صغيرة لها معنى يخصها"، إن أي شيء تفعله يجب أن يساهم في النقاش، ويدعم اتصالك بالموظف.
- لا تنظر إلى "كمبيوترك"، ولا حتى مرة واحدة، اغلق جهاز "المونيتور"، فإن هذا سوف يغلق رغبتك في النظر إليه، ويحمل رسالة واضحة إلى الموظف.
- لا تلمس أوراقك، مرة ثانية إذا كان ذلك يغريك على لمسها، ضع

تلك الأوراق جانباً حالما تبدأ بالترحيب بالضيف القادم إليك. إن عملاً صغيراً من جانبك يمكن أن يقلل من الانصراف إلى الزائر، ويظهر احترامك له واهتمامك به.

- لا (تطرقع) بأصابعك، كن على حذر من العادات المصحوبة بالقلق والتوتر التي لديك، وحاول أن تقلع عنها.
- لا تجب على التلفون، فإن السبب الوحيد للإجابة على المكالمات هو الفضول، الذي يوحي أن المتكلم المجهول، أكثر أهمية من موظف معلوم يجلس أمامنا، لذا دائماً ركز على زائرك. وسوف نعود إلى هذه النقطة والحديث عن طريقة الاستماع الجيدة في الفصل رقم السادس.

□ لا تُلْقِ محاضرة على زائرك، ولكن قم بالحديث معه:

لا تدخل معه في "مُنولوج". إذا كنت تدرب بشكل فعال، فالموظف هو الذي يجب أن يتولى الجانب الأكبر من الحديث، وسواء بدأت الجلسة أم كان هو البادئ. إنك أنت المدرب، وهو اللاعب الذي يستفيد من إرشاداتك، ولذا فإن من الأفضل عموماً أن يقوم اللاعب بالفعل، وأن يقوم المدرب بالمتابعة.

□ تكلم بوضوح:

استخدم كلمات تبني الثّقة، بدلاً من كلمات تقيم حواجز. وسواء كنت تدرب موظفاً، أو تتقابل مع مديرين آخرين، أو كنت تتحدث مع عامل ينظف "التواليت"، أو امرأة ترأس مجلس الإدارة، فإن التوصيات التالية سوف تساعدك للاتصال مع الآخرين بشكل أكثر فعالية:

○ استخدم عبارات بسيطة وشائعة، وتجنب العبارات المعقدة وغير العملية.

○ استخدم الكلمات ذات الصلة بالموضوع.

○ كن محدداً أي العبارات أكثر فعالية في الاتصال والمخاطبة:

- أنا قلق لأنك جئت متأخراً للعمل عدة مرات في الأيام الأخيرة.

- إن عدم انضباطك في الحضور يترك شيئاً ما بحاجة إلى مزيد من العناية.

○ استخدم الأشياء المعروفة لتوضح الأشياء المجهولة، ولا يقتضي منك ذلك ان تكون متخصصاً في اللغة؛ فتستعمل المجاز والتشبيه وضروب البلاغة بإجادة، وعندما تتحدث عن شيء ما جديد و/أو معقد قارنه مع شيء مألوف للموظف.

لقد سمعت شخصاً ما في "الراديو" يصف كيف أن نظرية "أينشتين" في "النسبية" "Relativity theory" تشرح إمكانية السفر الزّمني، وفهمت فعلاً ما كان يتحدث عنه لأنه كان يقارن مرور الأرض عبر استمرارية الزمن الفراغي، بكرة مفلطحة تتدحرج على أرضية من المطاط.

□ أعر اهتماماً للموضوع قيد الحديث:

يقول أحد العمال بطريقة استفزازية: "إني لا أفهم الطريقة التي يتم بها إدارة هذا المكتب" ماذا يكون ردك على ذلك. دعنا نقف لحظة لنفكر في الاجتماعات القليلة، ومحاسن ومساوئ كل رد، مع تدبر للنتائج المحتملة.

الخيار (أ): أنا وأنت، ما هي شكواك؟

- الإيجابيات: أمين عملي متعاون، مخلص، متفاهم.
- السلبيات: الدعوة إلى جلسة لبحث المشكلة المتعلقة بإدارة المكتب.
- النتيجة المحتملة: كلاكما قد يشعر أنه ارتاح لأنه أفرغ ما لديه، ولكنكما لم تتقدما خطوة باتجاه حل المشكلة.
- الخطر المختبئ: إنك ستفقد مكانتك في عين موظفتك، إنه شيء رائع أن تشاركها الشعور بالغضب من وجود مشكلة، ولكن أنت الرئيس إذا وجدت مشكلة، أو لاحظت وجود مشكلة، فلماذا لم تقم بشيء حيال ذلك؟

الخيار (ب):

- الإيجابيات: أمين، عملي يواجه المشكلة وجهاً لوجه.
- السلبيات: إقامة حوار، إذ إن على العامل الآن أن (يبرهن) أنه على حق، أو على صواب، وهو ما يعني بالمقابل أنك أنت الرئيس على خطأ.
- النتيجة المحتملة: إنك ستسكت الموظف أو الموظفة الشاكية، ويظهر أنها ستوافق معك، ولكنها ستنصرف غير مقتنعة، وغاضبة.
- الخطر المختبئ: إنك لن تسْمع لها مرة ثانية، ومن الآن يجب أن تعرف أن عدم السماع لموظفيك هو مشكلتك، وليس مشكلتهم.

الخيار (ج): "نعم، حسناً، أنت تعرف ماذا يقولون، إذا لم تكن جزءاً من الحل فأنت جزء من المشكلة".

- الإيجابيات: مرّة ثانية تعامل مع الموضوع وجهاً لوجه.
- السلبيات: المعالجة السلبية السطحية؛ فالموظف يجب أن يدافع عن

نفسه، وهذا الخيار يوحي بأن من يلاحظ مشكلة ما، فالأفضل أن يتولى مسؤولية حلها، أو يلتزم الصمت.

- النتيجة المحتملة: العامل يلتزم الصمت.
- نتيجة أقل احتمالاً: العامل يرد، وتكون أنت قد أدخلت نفسك في جدل، وقد يؤدي هذا الجدل الكلامي "Verbal sparring" إلى نتيجة أفضل من الصمت، ولكنه لن يجعلك أقرب من الفهم الحقيقي للحل.
- الخطر المختبئ: الأخطار هنا ليست مختبئة؛ إذ لا يفشل أحد في إدراكها.

الخيار (د): الهمهمة.

- الإيجابيات: لا يؤدي إلى توجيه المحادثة وُجهة معينة، أو يقود إلى وضع ما. يسمح للعامل بأن يضع جدول عمله. يشير إلى أنك تعير الأمر اهتماماً.
- السلبيات: لا يستقطب اهتماماً كبيراً. علماء النفس يحللون هذا النوع من الخيارات، ولكنه لا يصلح للمديرين.
- النتيجة المحتملة: إن عاملك قد يواجه صعوبة، إذا لم تقدم له مساعدة كبيرة عند البدء، وقد تكون استجابته غير مجدية، مما يتطلب منه وقتاً أطول لفهم ما تعنيه.
- الخطر الكامن: سيُطلق عليك اسم المتمتم أو المعالج.

الخيار (هـ): ما هو الشيء الذي يجب أن نتكلم عنه بالتحديد؟

- الإيجابيات: إنك تضع مسؤولية المحادثة في الموضع الذي يخصها، وأهم من ذلك أنك اتخذت الخطوة الأولى، لنقل الشكوى من العمومية إلى الخصوصية.

- السلبيات: لا شيء، أنت هنا تفقد السيطرة على عملية التبادل؛ فالعامل هو الذي يتولى الدفة، ولكن ذلك شيء جيد.
- النتيجة المحتملة: العامل سيقول لك ماذا يجول حقاً في ذهنه.
- نتيجة أقل احتمالاً: العامل ليس لديه فعلاً أي شيء محدد في ذهنه، وليس لديه ما يقول. في تلك الحالة، فإن الصمت بينكما لن يكون مريحاً لكليكما. كن صبوراً. ولكنه شيء حسن أن تترك العامل أو الموظف يفكر في الأمر، إن على الموظف أن يتصرف، ومن المحتمل أنه سيغادر مكتبك.

الخيار (و): ما هي المشكلة؟ هل المشكلة هي توزيع البريد بعد الظهر؟ لدي مشاكل كثيرة حول هذا الموضوع، أو إنك تريد أن تقول لي أن لا أحد ينظف الثلاجة في غرفة الاستراحة ؟ أو ربما . . . . . ".

- الإيجابيات: أنت قلق أو مهتم بالموضوع.
- السلبيات: أنت تعطي اختباراً متعدد الاختيارات. وعلى العامل أن يختار من تلك القائمة، وربما ذكرت مشاكل لم يلاحظها العامل، والتي يمكن أن يضيفها إلى القائمة.
- النتيجة المحتملة: في أفضل حالة، العامل سوف ينتظرك في الخارج، ويخبرك ماذا يدور في ذهنه حقيقةً، أو يحاول ذلك. وفي أسوأ الحالات، يمكن أن يشعر العامل أنه بشكواه سيزيد من قائمة المشاكل، في حين يرى أنك مشغولاً لدرجة لا تسمح لك سماع المزيد.
- الخطر الكامن: أنت فكرت أنك كنت تنقل للعاملين، حقيقة أنك على دراية بما يحصل، ولكن الموظفين يمكن أن يفكروا أنك تذرُّ الرماد

في العيون!

خذ الخيار (هـ) أو ربما خياراً آخر تفضله (تأكد من الإيجابيات والسلبيات والنتائج المحتملة والأخطار الكامنة، قبل أن تقرر ما هو الأفضل).

ومهما تفعل، حدد الموضوع وحدد موضوع النقاش، بحيث يمكن الإحاطة به ومعالجته واترك الحديث عن المواضيع الأخرى لفترة لاحقة، وركز انتباهك على موضوع اللحظة الراهنة.

☐ كن منفتحاً على أفكار جديدة:

إذا تكلمت عن فكرتك وعن فكرتها؛ فقد خلقت عقبتين عظيمتين في طريق إيجاد حل للمشكلة. لقد حددت البحث فوراً بإمكانيتين، مغلقاً الباب أمام التسويات وأمام إمكانية ثالثة.

أنت تتكلم عن: أنت، نحن، هي (الصراع شخصي، وواحد منكم يجب أن يخسر) وأنت ستخسر على أي حال إذا استسلمت وقبلت الحل الذي تقدم به الموظف، فقد تشعر أنك خسرت بعضاً من مكانتك كمدير "Stature as manager"، وإذا لم تستسلم "Refuse to give ground" وأرغمت موظفك على الخضوع؛ فإنك ستخسر فرصة الوصول إلى حل أفضل.

لتجعل باب النقاش مفتوحاً ،حاول فصل الفكرة عن الشخص الذي اقترح تلك الفكرة، حتى تصبحا كلاكما حرين في التعليق، والانتقاد، والتحوير، والتعديل. وقد تصلان إلى شيء آخر لم تفكرا فيه من قبل.

وإذا أصر العامل على أن محصلة الفكرة كانت من عنده، فليكن؛ فإن

ذلك الاعتزاز من جانبه، لا يكلفك شيئاً ما لم تكن أنت تشعر بالنقص!

□ إن التدريب يكون في أفضل حالاته إذا كان:

- مباشراً.
- موجهاً نحو تحقيق الهدف.
- محدداً في المساحة والزمن.
- قائماً على الحوار.
- مركزاً على الأفكار، وليس على الشخصيات.

وكي تصبح جلسات أو حصص التدريب أكثر إنتاجية، ركز على مهارتين حواريتين أساسيتين. وجّه أسئلة هامة واستمع لما يلقى إليك من أجوبة عنها. وسوف نركز على تلك المهارات في الفصل التالي القادم.

قائمة متطلبات التدريب للفصل (الرابع):

- تأكد من أن لغة جسدك وكلماتك تنقل رسالتك، وإلا فإن الموظفين سوف يعتمدون لغة جسدك ويهملون كلماتك.
- اعتمد سياسة الباب المفتوح، ورحب بموظفيك عندما يأتون للحديث إليك، حتى لو لم تشعر بالرغبة في ذلك.
- وإليك طريقة وضع وتنفيذ جلسة تدريب ناجحة: ضع الهدف والقواعد الأساسية. ركّز على الهدف. تجنب الأمور الجانبية. تكلم بوضوح وبساطة. أعرْ انتباهاً لموضوع البحث، وتابع ما يدور.

الفصل الخامس

كيف توجه أسئلة جيدة؟

كيف توجه أسئلة جيدة؟

كل شخص يعرف كيف يطرح أسئلة جيدة، فهل هذا شيء صحيح أم خطأ؟ في الواقع إن السؤال الذي قرأته الآن ليس جيداً جداً؛ لأنه يتضمن جوابه الصحيح والجواب الذي من المفترض أن تجيب به. وهو سؤال خادع؛ لأن كلمة جواب (صحيح) تتحول إلى خطأ. ولنوضح كيفية صياغة الأسئلة بطريقة دقيقة للحصول على معلومات مفيدة، دعنا نأخذ مثلاً على ذلك، لنفرض أنك تتسوق في أحد مراكز التسويق الكبيرة "Shopping mall"، في عصر يوم من أيام الآحاد، وقد اقترب منك أحد الأشخاص مبتسماً وهو يحمل لوحة ملصقات. إنه أحد مندوبي الانتخابات (معرفة أصوات المقترعين)، ويوجه إليك السؤال التالي: "هل تعتقد أن شخصاً ارتكب تصرفات لا أخلاقية، يمكن أن يكون محل ثقة؛ ليشغل منصباً عاماً؟".

إن آراء حول "بيل كلينتون"، و"ريتشارد نيكسون"، وأي موظف عام "Public servant" ليست هي موضوعنا في هذا المقام. ولكنك سوف تتعلم الأسباب الثلاثة التي تبّين لماذا لا تخبرنا انتخابات الرأي العام شيئاً عن الرأي العام.

١) إنك سوف تقدم رأياً سواء أكان لديك مثل ذلك الرأي أم لا:

افرض أنك لا تحفل بما يجري، وراء الأبواب المغلقة في المكتب البيضاوي، وأنك لا تتابع "Keep up" الموقف في "إيرلندا" الشمالية

أيضاً، أو أنك تنفق المزيد من الوقت حول ميزاننا التجاري مع "الصين"، ولكنك لا تريد أن تبدو غبياً أمام الرجل المبتسم، الذي يحمل لوحة الاستفتاء والقلم المشوق، والذي ينتظر تعليقك الهام! وهكذا فإنك تعطيه الإجابة، ومهما كانت الإجابة فإنها في الواقع ليست رأيك، ولكن من المحتمل؛ فإن جامع الأصوات "Pollster" الانتخابية يأخذ رأيك؛ لأنك تشعر أن عليك أن تعطي رأياً. وهو معلومات غير مفيدة.

٢) السؤال يعني كل شيء، وهكذا فإنه لا يعني أي شيء:

حسب سياق السؤال أعلاه، ما تعني عبارة "تصرف غير أخلاقي"، إنها تعتمد على من يقوم بالعمل الأخلاقي. إن هذه العبارة تعني أشياء مختلفة لأناس مختلفين، لأنها يمكن أن تعني أي شيء. إنها في الواقع تعني لا شيء، فكيف يمكن لمن يقوم بالاقتراع "Pollster" أن يقيّم كلمة نعم أو لا، دون أن يعرف التعريف الذي تضعه أنت؟

الق نظرة على جزء آخر من السؤال "الذّي وجد متلبساً Caught engaged" هل يعني هذا أنه وجد يمارس العمل؟ أم هل تعني اشتبه بقيامه بالعمل أو اتّهم بالقيام بالعمل؟ ربما تعني أُدين بالقيام بالعمل، فكيفما فسرت الكلمة. فذلك ينعكس على سؤالك.

٣) السؤال يتضمن أن هنالك سؤالاً صحيحاً:

انظر إلى السؤال مرة ثانية. "هل تشعر أن شخصاً وجد متلبساً في عمل غير أخلاقي، يمكن أن يكون موضع ثقة، لأن ينتخب للعمل في

منصب عام كبير؟ " .

إن عليك أن تجعل إجابتك تُوائم واحداً من طرفين متناقضين جداً. إن تعريفك للعمل اللاأخلاقي -إذا اقتنعت بهذا المفهوم أساساً- ربما كان يحمل مضموناً سلبياً؛ لكون كلمة "غير أخلاقي" تعني "سيئ"، وكذلك كلمة (وُجد أو عثر عليه) أيضاً سيئة. ومن الناحية الأخرى، فإن كلمة وثق به (جيدة). وهكذا فإن صياغة السؤال "Wording of question" والاختيار بين نعم/ لا يبسطان موقفاً معقداً، فأنت قد سئلت إذا ما كنت تريد أن تقدم شيئاً جيداً (ثقة) إلى شخص سيئ (شخص ما متلبساً بالقيام بعمل لا أخلاقي). وتعرف عندئذ، أن كلمة -صحيح- هي الجواب (المقبول اجتماعياً)، وهو ما ينتظره الشخص المبتسم القائم بإجراء الاقتراع، من شخص رائع ونزيه مثلك هو: "لا".
إن هذا لا يعني أنك ستقول "لا" فقد تقول ببساطة "نعم" تحدياً للتوقعات الاجتماعية، وعلى أية حال، فأنت تتصرف تبعاً لصيغة السؤال، وليس حسب ما يحمله مضمونه.

المهنة

كن حذراً مع عمليات المسح

إن الموظفين المدربين على إجراء عمليات المسح، يعرفون كيف يقللون الأخطار التي نتحدث عنها هنا، سواء بالتحذير لجعل الاقتراعات موضوعية قدر الإمكان، أو توجيه الأسئلة بطريقة يحصلون بها على نتائج معينة، ونحن نفترض أنك تسعى من وراء أسئلتك للحصول على الحقيقة. وأفضل المديرين من بعد يكون بمستوى المعلومات التي يستعملها للقيام بوظيفة.

خصائص الأسئلة الفعالة:

ليس من السهل أن توجه سؤالاً، دون الوقوع في أحد المزالق التي تحدثنا عنها أو غيرها، ولكن لا مندوحة لك عن توجيه أسئلة فعالة، إذا أردت حقاً أن تحصل على معلومات مفيدة من حذف الذين تعمل معهم؛ الأمر الذي يتطلب منك أن تتعلم الخصائص السبع للأسئلة الفعالة:

الأسئلة الجيدة تكون:

- مختصرة.
- واضحة.
- مركزة.
- متصلة بالموضوع.
- بنّاءة.
- موضوعية/ حيادية.
- استشرافية.

دعنا ننظر إلى كل خاصة من هذه الخصائص.

السؤال الفعال مختصر:

وكذلك الحديث الفعال، وعرض الزواج واستدعاء المحكمة، وللاسباب الأساسية نفسها.

إن قدرة المستمع إليك على الإصغاء محدودة (وهو يعتمد كثيراً على ما لديه من اهتمام أو رغبة في الموضوع).

- إن كتابة الكلمات على الريح عرضة لأن تطير معه، فإذا كانت أسئلتك طويلة، فإن المستمع من المحتمل أن ينسى ما طرحته عليه في البداية عندما تنهي سؤالك.
- كلما كان السؤال طويلاً، زاد احتمال أن يفلت منك، بمعنى أن الجمل القصيرة ليست فقط أسهل على الفهم، ولكنها أيضاً أسهل على القول.

السؤال الفعّال واضح:

هل تعتقد أنه يتوجب علينا، أن نصوت ضد المشروع لإيقاف سياسة رفض أجزاء لم تصادف النجاح، خلال التفتيش غير الإلزامي؟ هذا السؤال جيد بما فيه الكفاية، كاستفتاء في الانتخابات التالية: إحدى عمليات الانتخاب التي تحتاج إلى

لتكن أسئلتك مختصرة

لتجعل أسئلتك فكر فيها قبل طرحها:

١) ما الذي ستتعلمه من الإجابة؟

٢) ما هي أفضل الكلمات للحصول على العلومات التي تريد؟ اعمل "بروفة" لذلك. إن هذا النظام يفيد للخطابات العامة، وكذلك للحصول على معلومات بتوجيه الأسئلة كتابة.

شرح: لاحظ أن صوتاً يحمل "لا" لهذا المشروع، يعني استمرارك في مساندة عملية رفض أجزاء لم تنجح خلال التفتيش. أما صوت يحمل "نعم" فهو يعني أنك تحبّذ التغيير في السياسة الراهنة.

والآن وقد أوضحنا ذلك، إذا قمت بالاعتراض على مشروع لإيقاف عمل، مهما كان نوعه كنت تعمله من قبل، فإنك توافق على الاستمرار

في فعل ما تقوم به، صحيح؟ لذا، اسأل: هل تعتقد أنه يتوجب علينا أن نستمر في رفض أجزاء، إذا لم تجتز عملية التفتيش؟

الأسئلة الواضحة لا تستعمل الآتي:

□ المبني للمجهول:

مثل: "العرض سيُقيَّم"، "العمل سيُكمل في الوقت المحدد". لأن المبني للمجهول غالباً ما يفشل في تحديد شيء هام، الا وهو الشخص او الموظفون المسؤولون عن القيام بالعمل؛ بمعنى آخر، لا نعرف من هو الذي قام بتقييم العرض، ومن هو الذي قام بإكمال العمل.

□ عبارات ضبابية:

العبارات الضبابية دائماً تعترض وصول الرسالة إلى الطرف الآخر، أما إذا كان ذلك مقصوداً، فإن ذلك يسمّى ذر الرماد في العيون. على سبيل المثال، ماذا تعني عبارة "البدائل التعويضية الإدارية"؟ هل هي طريقة للتعبير عن نقص؟ من مديري إلى مديري؟ أو هل هي خيارات للدفع؟ مرة ثانية هل يكون الدفع من مديري لمديري؟ وإذا كان المديرون يقومون بالدفع، هل الخيار متروك لهم أم للشخص الذي يستلم الدفعة؟

□ تعدد النفي في السؤال "Multiple negatives":

نحن لا نعني تجنب طرح أسئلة مثل: ألا يعرف شخص ما هنا شيئاً ما؟ (إن ما علمك إياه مدرسك في الصف الرابع الابتدائي، قد يكون صحيحاً، ولكنه ليس كافياً لضمان توجيه أسئلة جيدة). خذ هذا السؤال:

"هل تعتقد أن علينا أن نصوت ضد المشروع (نفي) لإيقاف (نفي) سياسة لرفض (نفي) أجزاء لم تلاقِ (نفي) النجاح خلال التفتيش غير الإلزامي أو الإجباري؟ لا عجب في أن ذلك يستعصي على الفهم "Defies understanding".

السؤال الفعال مركّز:

ضع امامك هدفاً واحداً ومظهراً خاصاً لموضوع السؤال، فإذا لم تفعل، فقد تكون الإجابة غير ذات معنى. لنفرض أنك سألت: هل تعتقد أن التبسيط في عملية المقال الافتتاحي، خاصة إلغاء الحديث التمهيدي، أو مراجعة محرر آخر، أو مجموعة تركيز، أو أي اثنين من هذه الخطوات سوف يؤدي إلى التحيف من جودة المقال الافتتاحي، أو لو أننا أحضرنا محرراً خارجياً لتقييم كل المحررات اليدوية قبل النشر؟

إن الإجابة من المحتمل أن تكون الاستغراب؟ أو هل تستطيع إعادة السؤال؟ ولكن حتى لو حصلت على جواب بـ "نعم" أو "لا" فإنه لن يكون أكثر فائدة، لأنك لن تعرف ماذا يعني الأمر، الذي سوف تتبينه حالما تردد ذلك الجواب.

"وهكذا تعتقد أنه يتوجب علينا أن نتخلص من جماعات التركيز؟"

- "أنا لم أقل ذلك؛ أنا أحب جماعات التركيز".
- "حسناً، إذا أنت تريد أن تلغي مراجعة زميل آخر؟".
- "لا، نحن بحاجة إليها، لماذا ألغيها؟".

○ "ولكنك قلت. . . ".

ويمكنك أن تتخيل كيف سيمضي الحوار من هنا. قطّع الأسئلة إلى عناصرها، واسألها على نحو متتابع.

(س) "هل تعتقد أن بإمكاننا إلغاء الحديث التمهيدي في المقال الرئيس (الافتتاحية) دون أن تتحيّف من جودة المقال؟".

(ج) "بالتأكيد: "إن مثل هذه الأحاديث التمهيدية ما هي إلا مضيعة للوقت".

(س) "وماذا عن مراجعة الزميل النظير؟".

(ج) "لا سبيل إلى ذلك، فإنها الطريقة التي نعثر فيها على أخطاء كثيرة".

(س) "وماذا عن جماعة التركيز؟.

(ج) "لا ضرورة لها كما يبدو، على الأقل كجزء من العملية الروتينية".

(س) "وماذا لو أننا استخدمنا كاتباً مستقلاً لتحرير كل شيء بعد أن نفرغ من كل شيء؟".

(ج) "إن الكاتب المستقل لا يمكنه أن يعثر على نوع الأخطاء التي أتكلم عنها".

(س) "أعطني مثالاً على ذلك".

والآن لقد حصلت على عملية استرجاع مفيدة، دون إحباط أو فوضى قد يُسببه سؤالك المتشعب أو متعدد الأجزاء.

السؤال الفعال متصل بالموضوع:

هل حدث أن أصبتَ بفقدان البصيرة؛ نتيجة لسؤال غير ذي صلة بالموضوع؟ إن السؤال المفاجئ قد ينفع بالنسبة للصحافة الهجومية، وفي "الدراما" التلفزيونية، ولكنه غير مجدٍ في المكتب. كن واضحاً في

هدفك، وأميناً في دوافعك. واجعل أسئلتك تتركز حول الموضوع، وعلى الهدف. وإذا كان جواب ما قد ابتعد عن نقطة البحث، فحاول بلباقة أن تعيد التركيز عليها. افرض مثلاً أنك سألت: "ماذا لو أننا استخدمنا كاتباً مستقلاً لتحرير كل شيء، بعد أن فرغنا من كل شيء؟" قد تكون الإجابة: "أولاً نستخدم مجموعة من المستشارين؛ ليقولوا لنا كيف يمكن إدارة عملية الإنتاج. والآن أنت تريد إحضار محرر ليقوم بتقطيع أوصال نسختنا! ولماذا لا نضع موظفي التحرير في صندوق ولشحنهم إلى خارج البلاد؟!

إن ذكر كلمة "مستشارين" يبدو وكأنه تحذير يرن في رأسك، فأنت تعارض منذ البداية إحضارهم، ولكنك الآن تراجعت عن ذلك، وهو ما يبدو فرصة عظيمة لتُفرغ ما يعتمل في نفسك، وأن تجعل الآخرين يعرفون أن (التشويش) الحاصل ليس غلطتك. لا تفعل ذلك. لقد وجدت مشكلة أخرى على مكتبك، وقد لا يوجد هناك علاقة بين مستشاري الإنتاج وكاتب التحرير المستقل.

وتجيب أنت "أشاطركم الاهتمام بخصوص المستشارين، ولكنّا بحاجة إلى التحدث من خلال عملية التحرير الآن فوراً. وأنا حقيقة أحتاج إلى رأيكم حول ذلك".

السؤال الفعال بنّاء:

لعلك بحاجة إلى أن ترفع من درجة الجزم في طريقة السؤال، لتبدو لكي تبدو شخصاً أفضل، لكن كي تكون أسئلتك أكثر فاعلية. ودعنا ننظر إلى

الفرق بين سؤال يحمل نبرة سلبية، وسؤال يحمل نبرة إيجابية جازمة.

□ الطريقة السلبية:

"كيف يمكننا أن لا نجعل الموظفين يغيبون عن الاجتماعات؟".

"ما الذي يجب أن نفعله لنعاقب الموظفين الذين لا يحضرون الاجتماعات؟".

□ الطريقة الإيجابية:

"كيف نجعل الموظفين يحضرون الاجتماعات؟".

"كيف يمكننا أن نجعل الاجتماعات أفضل حتى يحضرها كل الموظفين؟".

تحذير

تجنب التعابير الرقيقة في غير موضعها

كن حذراً عندما تأخذ موقفاً إيجابياً كي تطرح سؤالاً بناءً.

الطريقة السلبية: كيف يمكننا أن نوقف تغيب الموظفين عن الاجتماع؟ الطريقة الالتوائية: ما هي العقوبات السالبة، التي تنطوي على حرمان من الحوافز، التي يمكن أن نستخدمها؛ لضمان حضور الموظفين كاملا للاجتماعات، على كل حال، اجعل أسئلتك واضحة وبسيطة.

إن الأمر هو فقط كيف نصيغ السؤال "Amatter of phrasing" فأنت تسأل سؤالين مختلفين، وسوف تحصل على إجابتين مختلفتين ولا بُدَّ من الاعتراف أن طرح السؤال بطريقة سلبية هو أكثر طرافة، إلا أن طرحه بطريقة إيجابية هو أكثر إنتاجية لأنه يؤدي إلى تحسن حقيقي ومما يعني أيضاً الاستغناء عن اجتماع لا ضرورة له.

السؤال الفعال محايد:

لا تخلط بين السؤال المحايد والسؤال الذي يرمي إلى التحييد. السؤال

الجيد يمكن أن يكون جدلياً، وهو أكثر الأسئلة طرافة. إلا أنه لا يشمل الجواب (الصحيح) من خلال الصيغة المنحازة. وهاك مثلاً من السؤال نفسه، الذي يتضمن جواباً بـ (نعم) ثم جواباً آخر ينطوي على "لا".

السؤال الذي ينطوي على "نعم": "هل تعتقد أننا يجب أن نحسّن الجودة الكلية باستخدام محرر مستقل؟" (من الذي لا يحبذ تحسين الجودة الكلية؟).

السؤال الذي يتضمن "لا": "هل تعتقد أننا يجب أن نضيف خطوة إضافية إلى عملية التحرير؛ باستخدام محرر مستقل؟" (من الذي يمكن أن يفضل إضافة خطوة إضافية؟).

أجب مباشرة

ضمان

عدم الوقوع في الخطأ

تعلم أن تتجنب هذه الطرق الشائعة، والتي ترمي إلى استخدام سؤال بطريقة تجعلك تحصل على الجواب الذي تريد، ومنها أليست هذه سياسة جيدة؟ أو أليس من الواجب علينا أن نجرب هذه الفكرة؟ كما أن هناك طريقة أخرى للحصول على الإجابة مثل: حقيقة، فعلاً، كقولك: هل تقترح حقيقة أن تجرب ذلك؟ أو هل نحن فعلاً نحرز أي تقدم في هذا المشروع؟

السؤال المحايد: "هل تعتقد أنه يتوجب علينا أن نستخدم محرراً مستقلاً، حسناً هل تعتقد ذلك؟".

السؤال الفعال ذو نهايات مفتوحة:

اسأل سؤال تكون الإجابة عليه "نعم" أو "لا"؛ وسوف تحصل في (أفضل الحالات) على إجابات "نعم" أو "لا". هذا كل ما هنالك،

وغالباً لا يكون ذلك كافياً. انظر إلى هذا "السيناريو" . لقد صار لديك اختناق حقيقي في عملية الإنتاج. وأنت لست متأكداً من الكيفية التي تحل بها الأشياء المعقدة؛ لذا فإنك تقوم بالأشياء الذكية، وتسأل الأشخاص الذين هم في الخط الأمامي.

(س)"هل تعتقد أنه يتوجب علينا أن نستخدم مشرفاً آخر للاتصال المباشر؟".

(ج)"لا سبيل إلى ذلك نهاية الحديث: إذا أردت المزيد، فإن عليك أن تذهب وتبحث".

(س)"كيف يكون ذلك؟".

(ج)"إنها فكرة سيئة".

(س)"هل تعتقد أن ذلك سيكون مضيعة للنقود ؟".

(ج)"أنت تراهن".

(س)"لذلك، أنت لا تعتقد أن هناك أية فائدة من استخدام شخص؟".

(ج)"لا".

إن هذا ليس حديثاً، إنه لا يَعْدو أن يكون خلع ضرس العقل المغروز في الفك "Impacted wisdom teeth"، ولست بهذا قريباً من الجواب، أو حتى من اقتراح بناء أو مفيد، أكثر مما كان عليه الحال حين ابتدأت. إذا كنت فقط تريد، ما إذا كان الأشخاص الموجودون في الخط المباشر، يعتقدون أنهم بحاجة إلى مراقب آخر فعليك أن تسأل سؤالاً مناسباً وتحصل على إجابة واضحة، ولكن إذا كنت تريد استطلاع الحلول الممكنة

لمشكلة الإنتاج، فإنك يمكن أن تسأل أسئلة مستقطبة (مفتوحة النهايات) لتحسن كفاءة الإنتاج المباشر؟

ولكن ذلك السؤال رغم أنه مستقطب، إلا أنه لا يملك عنصر الحياد، حيث أن ذلك يتضمن أن خط الإنتاج المباشر ليس فعالاً الآن. ورغم الإجابات المفيدة فهناك توجهات معاكسة. أعد صياغة سؤالك مرة ثانية: "ماذا يمكن أن نفعل لنسرع في الإنتاج المباشر؟". ورغم عدم توفر الحيادية بالضبط (لأنه يتضمن أن الإنتاج ليس سائراً بأقصى سرعة) فإن هذا السؤال على الأقل، لا يشير بأصابع الاتهام إلى أن الإنتاج أبطأ مما يجب (وهي مشكلة لا بد أن توقع الخطأ على شخص ما). إنها فقط تقول إنك تحب أن تستكشف طرقاً للإسراع بعمل أشياء.

> على سبيل المثال
>
> **سؤالان**
>
> قارن بين هذين النوعين من الأسئلة لتوضح الفرق بين سؤال مغلق/ متحيز وسؤال مفتوح/ حيادي: "هل تُحبّني؟" "ما هو شعورك من ناحيتي؟".

وهذا يحتاج القليل من التفكير؛ لتسأل أسئلة حيادية ومستقطبة (مفتوحة النهايات)، وتأكد أنك تعطيها (للأسئلة) ذلك البعد الفكري. (بالمناسبة، إن المدير الفعال يمكن أن يصيغ السؤال "Frame the question"، مع تعليق بنّاء حول الإنتاج. إذا بدأت على سبيل المثال بعبارة: "لقد كنا جميعاً سعداء جداً مع فريق العمل الموجود في خط الإنتاج وجودة المنتجات"، فإنك يمكن أن تسأل بسهولة ودون خوف السؤال التالي:

(الآن، ما الذي يمكن أن نفعله لرفع الإنتاج الموجود حالياً؟)

سبعة أنماط رئيسية من الأسئلة:

هناك سبع فئات رئيسة من الأسئلة واقعية، توضيحية مبررة، موجهة، افتراضية بديلة وموجزة (تلخيصيّة).

١) الأسئلة الواقعية:

"كم عدد المشرفين الذين نستخدمهم في خط الإنتاج؟" إن هذا السؤال يريد تحديد العدد، وليس تقييم المشرفين، وهو سؤال يتضمن وقائع : "كم عدد المشرفين الذي نحتاجهم؟" أيضاً يسأل عن العدد، ولكن لا يتضمن الوقائع، ولكنه يبحث عن رأي. "تمطر الدنيا؟" سؤال واقعي يتضمن واقعة تحدث. "كيف الطقس أو حالة الجو؟" سؤال غير واقعي، رغم أنه يعطي المعلومات نفسها. إن عبارة "الدنيا تمطر" قد تتضمن أيضاً رأياً، أنه لشيء رائع (إذا جاءت من مزارع، وقد تعني شيئاً سيئاً إذا جاءت من القائم على الحدائق والبساتين، لأن ذلك يمنعه من العمل).

وتستطيع أن تتحقق مما إذا كان السؤال واقعياً، بمعنى أنه يتضمن وقائع عن طريق عرضه على مصدر ثانٍ أو ثالث. بالنسبة للسؤال الأول، قم بإحصاء عدد المشرفين العاملين في خط الإنتاج من جدول الرواتب (معتبراً أنهم جميعاً يحملون المسمى الوظيفي نفسه "Job title"). أما بالنسبة للسؤال الثاني، فقط ما عليك إلا أن تخرج رأسك من النافذة؛ لتعرف إن كانت الدنيا تمطر أم لا. أما بالنسبة للسؤال الذي ينشد رأياً، فمن غير الممكن

التأكد من ذلك؛ لأن الآراء مختلفة. ولعلك تجده مفيداً أن تبدأ جلسات أو حصص التدريب بأسئلة واقعية؛ كي تقيم فهماً وأرضية مشتركة.

٢) الأسئلة التوضيحية:

إن معظم الأطفال يمرون بمرحلة "لماذا؟" وغالباً يحاول الآباء الهرب من الأسئلة التي تأتي منهم، وأحياناً يلوذون بالصمت، أو يعتصمون بالصبر. ومن هذه الأسئلة التي يسألها الأطفال: "لماذا يتوجب علي أن أذهب إلى السرير الآن؟" لماذا يتوجب علي أن آكل "الفاصوليا الخضراء؟" "لماذا تضع أمي طلاء أحمر على شفتيها؟ لماذا تفعل الكلاب ذلك في الحديقة؟" "لماذا؟" هو السؤال التوضيحي، وهو غالباً يكون سؤالاً يحتاج إلى متابعة.

مثال:

- "ماذا يمكن أن نفعل لنسرع في عملية الإنتاج؟"
- "تخلص من المشرف على خط الإنتاج. لماذا؟".
- "كن حذراً عندما تسأل بكلمة لماذا؟ فنبرة الصوت لها دلالة عميقة، فقد تعني في بعض الأحيان، ما الذي يجعلك تفكر هكذا؟ وفي أحيان أخرى تعني "يا لك من غبي أحمق!"
- "وانظر ما إذا كان باستطاعتك أن تسأل لماذا؟ دون أن تنقل أي معنىً آخر مصاحباً لنبرة الصوت، أو الإيماءات، أو تعابير الوجه، إذا استطعت أن تسأل لماذا بهذه الطريقة؛ فإن ذلك سيفيدك بشكلٍ جيد".

٣) الأسئلة التبريرية:

إن السؤال بكلمة "لماذا" يمكن أن يكون موضعاً لسؤال تبريري. أنت تقف

أمام شارع "بيرلي جينس" ينظر "بيتر" إليك من أعلى إلى أسفل، ثم يرفع حاجبه. هل ما يرتسم على شفتيه هو ابتسامة ساخرة ؟ ثم ينحني إلى الأمام، وبعد صمت قصير، يسأل: "لماذا أسمح لك بالدخول؟" إن هذا السؤال يبحث عن مبرر لدخولك. السؤال بكلمة "لماذا"، كرد على الاقتراح المتعلق بالتخلص من مشرف خط الإنتاج يمكن أن يعني: "لماذا يتوجب علينا التخلص من مراقب خط الإنتاج؟" (توضيحي) أو "لماذا لا تفكر أنت هكذا؟" (تبريري) إذا قصدت أن تسأل السؤال الأول، ولكنك حصلت على إجابة عن السؤال الثاني، فإن كل واحد سيشعر بالارتباك، اسأل ماذا تريد أنت.

غالباً، أنت تريد شرحاً لا تبريراً، ومن الصعب أن تطلب تبريراً دون أن تضع الشخص المجيب في موضع الدفاع. وغالباً أيضاً، تبدو الأسئلة التبريرية كأنها تقول: "من؟"؛ لهذا السبب من الأفضل تجنب مثل هذا النوع من الأسئلة.

٤) الأسئلة الموجهة:

كما يوحي اسمها، فإن هذا النوع من الأسئلة يقودك نحو الجواب المنشود ويستعملها مستعملو الهواتف، وهذا النوع من الأسئلة ينحو إلى أخذ معلومات يرغب فيها من يقوم بالاتصال. في أحسن الأحوال، هذا النوع من الأسئلة يسبب الضيق للآخرين، لذا تجنب هذا النوع ما أمكن.

٥) الأسئلة الافتراضية:

وتبدأ هذه الأسئلة بعبارة: "ماذا لو"، وفي أفضل حالاتها، وأكثرها

نائدة فإنها تنحو إلى التوقع القائم على المعرفة، والتقدير أو التخمين المدروس. وفي أسوأ الحالات، فإنها ضرب من التكهن والتخمين المفرط.

يناور

تعني أن تدير أو تسيطر بطريق غير عادلة أو احتيالية وتأتي مع تحذير:

لا تفعل ذلك، ولا حتى مرة واحدة، لأنك لو فعلتها فإن موظفيك لن يثقوا بك مرة ثانية.

وهي تعتمد على الشخص الذي توجه إليه السؤال، ولماذا تسأل ذلك السؤال بالذات.

وفي أي من الحالتين فإن السؤال الافتراضي يسأل الموظف التعليق على الظروف التي لم تحدث، (والتي يمكن أن لا تحدث).

افرض أنك سألت المراقب المناوب "Shift supervisor" ما مقدار الانخفاض الذي سيطرأ على الإنتاج، لو أننا صرفنا اثنين من العمال من كل نوبة عمل؟"

إن مشرف النوبة سوف يكون في موضع يعطيك تخميناً مدروساً، قائماً على الإنتاجية السابقة، ومعرفة المراقب سير العمل. ولكن السؤال نفسه لو وُجه إلى أحد عمال النوبة، ربما كان موضع تكهن من جانبه. عندما توجه هذا السؤال، إلى مراقب أبدى معارضة شديدة لتخفيض عدد العمال، فإن ذلك يصبح نوعاً من المناورة، وبالأحرى سلاحاً أكثر منه محاولة مخلصة لجمع المعلومات.

حسناً، تقول أنت، أنت لا تريد أن تسرّح أحداً من العمال "Lay

"off"، وكذلك أنا، ولكن افرض أننا خفضنا عدد العمال بمقدار اثنين لكل نوبة، فما تأثير ذلك على الإنتاجية في رأيك؟ سيقول لك المراقب الرقم الذي يتبادر إليه، الذي تستخدمه أنت عندئذ، لصرف بعض العمال، ولكن المشرف يشعر أنك دفعته إلى ذلك، لذا فإنه سوف يكون حذراً من الإجابة على أي سؤال آخر منك.

٦) الأسئلة البديلة:

أنت تقدم البدائل، واختيار الخيارات المتعددة، ونماذج التقييم تقدم مثالاً. المثال الأصيل على ذلك: "اكتب الرقم الذي يتوافق تماماً مع رد الفعل لديك: (٥) أوافق بشدة. (٤) أوافق. (٣) لا أوافق ولا أعترض. (٢) لا أوافق. (١) لا أوافق بشدة".

إن اختبارات التفضيل والشخصية، أياً من الخيارين هل تفضل أن تكون:
أ) مهندس صحة. أو ب) حارس غابات.
أو تفضل أن تكون أ) رياضياً محترفاً. أو ب) أستاذ كلية.
هل تفضل أن تكون أ) دكتور "لورا". أو ب) دكتور "روث".

باقتراح الخيارات، تجعل من السهل الإجابة، ولكنك أيضاً تحدد الإجابات إذ إن المجيب "Respondent" قد لا يريد أن يكون مهندس صحة، أو حارس غابات ولكنك أجبرته على الخيار بينهما. إن الاختيار الإجباري "Forced choice" قد يكون أيضاً نوعاً من المناورة؛ فبدلاً من أن تسأل عن تقييم عام لصرف موظفين وتأثيره على الإنتاجية، سألت بدلاً

من ذلك: "هل تعتقد أنه يجب علينا أن نصرف أحد العمال أو اثنين أو ثلاثة في كل نوبة؟ فالجواب: "لا أحد"، فهذا ليس باختيار.

٧) الأسئلة الموجزة (تلخيصية):

كحاكم لولاية كاليفورنيا، ثم كرئيس للولايات المتحدة، احتاج "رونالد ريجان" موظفين؛ وذلك لإعداد مذكرات حول مواضيع هامة. وكانت تلك المواضيع تتراوح من تلوث الهواء إلى مبادرة الدفاع "الإستراتيجي"، وقد أراد "ريجان" أن يعطوه رأيهم عن كل موضوع، في فقرة واحدة سهلة الهضم. وعندها وصفه المؤيدون بأنه رجل الاتصالات العظيم، في حين وصفه شانئوه بأنه رجل التّبسيط العظيم، وأياً ما كان الأمر، فقد طَلب من مستشارين أن يكونوا واضعي التوليفة العظماء.

عندما تسأل سؤال إيجاز فأنت تقول: ليس لدي وقت لحل مسائل رياضيات، أريد فقط أساس الشيء، ليس لي صبر على النظر إلى أجزاء الصورة، أريد الصورة الكبيرة. أسئلة الإيجاز غالباً تبدأ بالعبارات التالية: "على العموم". من "ناحية عامة"، ويمكن أن تكون فئة منتجة لأسئلة تفيدك أنت كمدير. ضع نصب عينيك دائماً رغم ذلك، أن أسئلة الإيجاز صعبة على الإجابة، ويمكن أن تحمل في طياتها التهديد. كما أن الوصول إلى تقييم شامل يستغرق وقتاً وفكراً وعمقاً في البحث.

لماذا نسأل بكلمة "لماذا"؟

إذا سألت موظفيك عن ذلك، حملت إليك الإجابة فائدتين اثنتين على

الفور بغض النظر عن الإجابة التي تحصل عليها.

عندما تستمع أنت تتعلم:

مهما كانت فائدة السؤال من الناحية العملية، فإنه يكشف معلومات عن الشخص الذي يوجهه؛ فأنت سوف تكتشف الكثير عن وجهات نظر العمال، وكذلك عن مقدرتهم، وأنت تستمع إلى إجاباتهم.

عندما تسأل، فإنك تعبر عن احترام لمن تسأله:

العمال قد لا يشكرونك لسؤالهم ولكنهم يشعرون شعوراً طيباً حيال ذلك، فأنت لم تقم بالسؤال إلا لأنك تريد أن تعرف. لقد أدخلتهم في هذه الحالة في عملية صنع القرار، وأظهرت احترامك لمعرفتهم وخبرتهم. لقد ربحت فقط بالسؤال والجواب زيادة!

الإدارة الذكية

تجنب خديعة المدير

لماذا لم تجب أبداً على سؤال بسؤال؟ لم لا؟ إذا سألت سؤالاً لم يفهموه فأنت تأمل أنهم سيسألون عن إيضاح لذلك وهذا أفضل بكثير من الاحتيال على المدير كأن يهزوا رؤوسهم علامة الفهم أو الموافقة أو الإبتسام أو إعطاءك جواباً، أي جواب لكي تتركهم. لا تفقد صبرك إذا ردوا على سؤالك بسؤال، هي علامة جيدة.

ثلاثة اقتراحات لتوجيه الأسئلة:

أقدم إليك ثلاثة اقتراحات لطرح أسئلة بطريقة أفضل، والحصول على إجابات أفضل:

١) أعط الموظفين وقتاً للتفكير:

الصمت جوابٌ مقبول، وهكذا فإن جواب "لا أعرف" إذا كان السؤال يتطلب تفكيراً يعطي العامل وقتاً، وفرصة للتفكير. تجنب إعطاء مادة جديدة للموظف أثناء الاجتماع -على سبيل المثال- ومن ثم الطلب منه الإجابة الفورية على ذلك.

٢) أخْبر الموظفين ما هو وجه الخطورة:

الكثير منا يقرن الأسئلة باختبارات ودرجات. المُدرِّسة تعرف كل الأجوبة وهي تريد فقط أن ترى فيما إذا كنت تعرفها أنت أم لا. قد تكون إجابتك صحيحة أو خاطئة، وعندما تكون خاطئة، فإنك قد تحصل على جزء من العلامة إذا كنت محظوظاً. فما الذي يربحه الموظفون أو يخسرونه عندما يجيبون على أسئلتك؟ هل تعاقبهم على الإجابة الخطأ؟ هذا سؤال لا تريد أن تسمعه؟ إذا كان الأمر كذلك فمن المحتمل أن لا تحصل أبداً على إجابة أمينة. إلى أي درجة تكون إجابتهم ملزمة لهم؟ وهل من الممكن أن يغيروا رأيهم فيما بعد ؟ هل تحمل إجابتهم أي فرق في رأيك؟ أم أنك فقط تسألهم لمجرد السؤال؟ كن أميناً حول دوافعك عندما تسأل، وماذا تريد أن تفعل بالإجابات. في معظم الحالات، أنت تسأل للنصيحة لتسترشد، وليس لأخذ أصوات، ولست ملزماً للعمل بتلك النصيحة، ولكن لا بد من أن تستفيد من ذلك، وإلا لا داعي للسؤال إذا كانت أعمالك تناقض ما حصلت عليه من معلومات، اشرح لهم لماذا.

إذا كنت تسأل سؤالاً فقط لتعطي انطباعاً بأنك تريد الحصول على جواب فإنك بذلك تلحق المزيد من الضرر للعلاقات العملية لديك، أكثر مما لو لم تقم بالسؤال أصلاً.

٣) عندما تنتهي من طرح أسئلتك، توقف واستمع.

وسوف نبحث الطرق التي تجعلك مستمعاً أكثر فاعلية، في الفصل التالي.

قائمة متطلبات التدريب للفصل رقم (٥):

- الأسئلة الفعالة تساعدك في الحصول على معلومات مفيدة، من الموظفين الذي يعملون لديك، وتساعدهم أيضاً للوصول إلى ما لم يدركوا أنهم يعرفونه وتساعد كل واحد على إدراك ما يريده من أجل أن يتحسن.
- أسئلة التدريب الجيدة التي تساعد الموظفين على التَّعلم والتحسن، تكون مختصرة، واضحة، مركزة، ذات صلة بالموضوع، بناءة، حيادية ومفتوحة.
- هناك سبع فئات رئيسة للأسئلة، واقعية، توضيحية، تبريرية، موجهة افتراضية، بديلة وموجزة.
- هناك ثلاثة طرق؛ للحصول على إجابات أو استجابات أفضل عن أسئلتك:

١) أعط الموظفين وقتاً كافياً للتفكير حول ردودهم.

٢) أخبر الموظفين ما هو وجه الخطورة، ولماذا تحتاج هذه المعلومات.

٣) عندما تفرغ من توجيه ما لديك من أسئلة، توقف واستمع.

الفصل السادس

كيف تكون مستمعاً جيداً

كيف تكون مستمعاً جيداً

نحن جميعاً ننفق الكثير من الوقت في المدرسة، نتعلم كيف نتفاهم مع الآخرين، ونتعلم دروساً في وسائل الاتصال المكتوبة، ودروساً في الكتابة الفنية واللغة الإنجليزية العملية، والحديث والحوار، وكيف نعبر عن أنفسنا، ولكن من يتعلم كيف يصغي ويستمع ؟

إنها مهارة هامة لأي مدير، خاصة إذا كنت تعلم موظفين عن طريق التدريب.

المفاتيح السبعة للاستماع الفعال:

دعنا نستطلع التقنيات الأساسية السبع؛ لمساعدتك على الاستماع بطريقة أفضل.

١) كن مستعداً:

مراسل الأخبار الجيد هو من يقوم بإجراء خلفية عن الموضوع، قبل أن يجري مقابلة. ويحتاج المراسلون إلى معلومات أساسية؛ كي يكونوا قادرين على توجيه أسئلة صحيحة ومناسبة، وفهم الإجابات عليها، والشيء نفسه ينطبق على المدرب في ورشة العمل.

انظر في ملف الموظف الشخصي، راجع التقرير ربع السنوي، راجع المصطلحات الهامة، التي لا تستخدمها بشكل يومي. توقع الإجابات

وأسئلة تعقيبيّة.

إن دقيقتين أو ثلاثاً تصنعان فرقاً كبيراً بين جلسة تدريب مفيدة، وإضاعة الوقت سدى.



لا تزعج!

أحد المديرين الأذكياء كان لديه عادة حميدة جداً، إذ حالما كان يدخل شخص إلى مكتبه، يتصل بالسكرتيرة فوراً قائلاً: "أرجو عدم الإزعاج". هذه الحركة لها أثران هامان فهي تمنع الاتصال به، ولكنها أيضاً علامة احترام، فأنها تبين للضيف أنه هام.

٢) إنس كل شيء:

إن أكبر تحيّة يمكن أن توجهها إلى إنسان، هي أن توجه إليه اهتمامك كاملاً، ودون أن يشاطره في ذلك أحد. الاستماع الفعال لا يقبل أدنى من ذلك، ولقد تعرضت إلى هذه النقطة في فصل سابق، ولأهميتها نُعيد ذلك هنا.

على سبيل المثال، لا تنشغل بالبريد الموجود على مكتبك، الذي لم تطلع عليه بعد، ولا بعدد الثقوب الموجودة في لوحات أو عوارض السقف، أو بالنظر من النافذة إلى ما يجري خارج مكتبك، وأهم من ذلك لا تستمر في العمل الذي كنت تقوم به قبل مجيء الضيف.

إن أنظمة إدارة الوقت، تعلمنا كيف نقوم بعمل شيئين، ثلاثة، أو حتى أربعة أشياء في وقت واحد. هذا رائع، عندما تتعامل مع أشياء، أما عند التعامل مع أشخاص، فعليك أن تركز على شيء واحد في وقت واحد، ألا وهو الشخص الذي أمامك! إن أي نشاط آخر تقوم فيه بحضوره، يعتبر انصرافاً عنه، وبالتالي يقوض اتصالك بالآخرين؛ لأنه يزعج الآخرين بل يسيء

إليهم. إن جهاز "الكمبيوتر" لديك لا يهتم إذا أخذت في قراءة بريدك، ومراجعتك رسائلك التلفونية بينما تُشغِّل أحد البرامج، ولكن الناس مختلفون، ولذا عندما تُصغي إلى شخص، أصغ إليه بكل جوارحك تاركاً ما عدا ذلك! هنا شيئان يقاطعانك (المكالمات التلفونية، ودقات ساعة معصمك) ونظراً لكونهما يتطفلان عليك جداً، فهما بحاجة إلى مزيد من البحث.

إن أحد الأمور المثيرة للأعصاب في العصر الحديث، تبدأ عندما يدق جرس الهاتف، وعندما تقفز للرد عليه، فإنك تترك الشخص الذي تجشَّم المتاعب للحضور إليك لمقابلتك أو لزيارتك وجهاً لوجه، وكأنك بالرد على الهاتف تقول له إن هناك شخصاً آخر أكثر أهمية منك لا بد من التحدث إليه! بل أسوأ من ذلك أنك تقول له إن أي شخص آخر هو أكثر أهمية منه؛ لأنك لا تعرف من هو الذي يتصل حتى تجيب على الهاتف.

انقل الهاتف إلى السكرتيرة؛ حتى توقفه عن التغريد! أو دع الأمر لبريدك الصوتي كي يقوم بدوره الساحر، فإذا لم تكن لديك التقنية التي تمكنك أن تروغ من "Dodge" هذه المكالمات، فحاول ببساطة أن يكون اجتماعك في مكان لا يوجد فيه هاتف.

وكما هو الحال مع التلفون، فالأمر كذلك مع ساعة معصم اليد، ونحن هنا لا نقترح عليك أن تفقد أو تتخلى عن متابعتك للزمن، فالزمن المحدد هو أحد الملامح الرئيسة لجلسات التدريب الفعّال، ولكن فقط توقف عن النظر إلى ساعتك عندما يُفترض أنك تستمع إلى شخص

عندك، وإذا كنت تعتقد أنك لا تنظر إلى تلك الساعة كثيراً، اخلعها ذلك اليوم، وانظر كم مرة ضبطت نفسك وأنت تنظر إلى معصمك! وسوف تجد -حقيقة- إلى أي درجة أنت تعتمد على ساعتك. كما ستكتشف أيضاً، انه يكاد يكون مستحيلاً أن لا يعرف الشخص الوقت، حتى لو دون ساعة، فالأشياء التي تُذكِّر بالوقت موجودة في كل مكان.

وإليك ثلاثة طرق لمتابعة الوقت دون الرجوع إلى معصمك!

- اجلس في مكان تقابلك فيه ساعة حائط، أو ساعة مكتب دون أن يتطلب ذلك منك أن تدير رأسك (ولعله أفضل إذا كان بإمكانك معرفة الوقت دون تحريك عينيك).
- اجعل شخصاً ينبهك إلى الزمن قبل خمس دقائق من مغادرتك (يُفضل أن يكون شخصاً لا علاقة له بالاجتماع).
- إذا كان لا بد من النظر إلى الساعة، فافعل ذلك وأنت تتحدث، وليس عندما تستمع (إن تلك الطريقة قد تجعلك أكثر دراية بالكيفية التي تتحدث بها وبالتالي تفضل أن تستمع أكثر).

٣) حافظ على الاتصال بالنظر (لقاء العيون):

إذا لم تكن تنظر إلى ساعتك، أو تحدق عبر النافذة، فما الذي تنظر إليه؟ حاول أن تنظر إلى الشخص الذي تحدثه. إن عدم النظر إلى الشخص الذي تحدثه هو أحد الأسباب، التي تجعل المحادثات الهاتفية أكثر عرضة، لخلق سوء الفهم رغم ما يصاحب ذلك من تلوين للصوت

والنبرات، واسترجاع فوري لمساعدتك. إن الناس يكشفون أكثر عن مشاعرهم، وعن فهمهم للأمور من خلال عيونهم. فإذا وجدت صعوبة

لا توجه الشاهد!

المهنة

نحن جميعاً بشر، وبالتالي لا نستطيع التحكم في مشاعرنا أثناء الحديث. إذا أردت أن تضبط الكلمات التي جاءت على لسان شخص، استعر طريقة المحامين، أعد توجيه المحادثة. في المحكمة السؤال الموجه غالباً يلاقي اعتراضاً من محامي الخصم. في المكتب يجب أن تحذر من قيادة الشخص، بطريقة غير مجدية أو لا ضرورة لها. ولكن طريقة بارعة ومحسوبة من حيث الوقت تجنبك الكثير من الوقت والإحباط. وكما يحصل دائماً، فإن نبرة الصوت قد تكون هامة، "إلى أين يقودنا هذا" -هذه العبارة حسب نبرة الصوت، قد تكون هامة، "إلى أين يقودنا هذا"- هذه العبارة حسب نبرة الصوت، قد تكون دعوة لطيفة، أو نوعاً من الإهانة. إن أفضل الطرق هي أن تكون محدداً، وأن تبني على ما قاله الموظف منذ لحظات.

في النظر إلى شخص ما، فمن المحتمل أنك لست معتاداً على ذلك. خذ نفساً عميقاً، ونظرة عميقة، أو فقط ركز على قنطرة أنف الشخص بين عينيه ولكن لا تحدق. إنه من الطبيعي أن ينظر شخص في عيني آخر لبضع ثوانٍ ولكن دون تحديق. أعد النظر إليه إذا أردت أن تؤكد ما تريد أن تقوله، أو أنك مهتم على وجه الخصوص بالشيء الذي تسمعه.

٤) اسمع قبل أن تجيب:

"أنا أعرف ما تريد أن تقول" "كلا، أنت لا تعرف ذلك". إذا قلت ذلك، فإنك تزعج الآخرين، بل أسوأ من ذلك قد تهينهم، وهذا أيضاً

يدمر الاستماع الفعّال.

في لهفتك على إعطاء استرجاع فعال، أو ربما السيطرة على المحادثة

ضع القلم!

إن ذلك القلم الصغير، ودفتر الملاحظات يمكن أن يسببا لك المشاكل، فنقدم لك النصيحة التالية: لا تلعب بالقلم والورقة. قد لا يلهيك أن تحرك دفتر الملاحظات، بينما تستمع، ولكن قد يلهيك اللعب بالصفحات بأصابعك، أو الدق بالقلم على الكتب، أو على دفتر الملاحظات، لا (تخرطش) "Doudle" لأن ذلك قد يوحي بأنك سئمت، أو تفكر في شيء آخر.

لا تجعل ملاحظاتك تسبب الإلهاء للآخرين؛ لأن الناس لديهم حب الاطلاع!.

الجارية، أو رفع وتيرة سرعة الأشياء، أو توفير بعض الجهد، فإنك قد تقفز إلى قول أشياء، أو طرح سؤال قبل أن يُنهي الشخص الأخر ما لديه، والنتيجة حدوث أشياء مدمرة ومدعاة للسخرية، وبالطبع لا تفيد في عملية الاتصال والتواصل مع الآخرين.

لا تتوقع نهاية الجملة، ولا تفترض كيف تنتهي الجملة، وكيف يشعر الشخص، أو أين ستمضي المحادثة، وحتى لو كنت بارعاً حقاً في تخمين ما سيقوله الشخص الأخر، أكبح هذه النزعة لديك حتى لو كنت على صواب، فأنت مخطئ للقفز إلى التفكير بهذه الطريقة. لذا كن صبوراً وحافظ على تركيزك على ما يجري، وقاوم الإغراء بالتدخل، وأهم من ذلك لا تحاول وضع إجابات لأسئلة قادمة تتوقعها!

وماذا لو أنك استمعت إلى كل شيء يريد الموظف أن يقوله، ولكنك لا تزال لم تفهم؟ لو أنك كنت مدرباً ذكياً فإنك تضع اللوم في الاتصال (التفاهم) على نفسك، وليس على موظفك، ولا يهم من هو المخطئ، ومن هو المصيب. إن هدفك هو تسهيل الاتصال الفعال، ولذا عليك أن تتولى تلك المسؤولية. كن لبقاً في صياغة عباراتك وعليه أي العبارتين التاليتين تُعتبر أكثر ملاءمة:

"لا بد أنني لم أفهم" أو "لا أعتقد أنك قلت ما قصدت إليه" ؟

وحتى لو كانت العبارة الثانية دقيقة، فإن الأولى أفضل، لأنها تعبر عن نتيجة، ولا تلوم الشخص الآخر على أنه السبب في مشكلة الاتصال (التفاهم).

٥) دوّن ملاحظات:

أنت تريد أن تضع منهجاً حميداً هنا، بأن تبقي الحديث يسير بطريقة غير رسمية، أي على شكل حوار، وليس استجواباً، ولذا فإن وضع كاتب اختزال، كما في المحاكم في جلسة التدريب، يعتبر فكرة سيئة،

تحذير

لا تحاول أن تكتب كل شيء

الجمل الكاملة ضرورية، فقط ضع الكلمات والعبارات والأرقام الرئيسة، تاركاً فراغات حول ذلك، كثيراً مما تكتبه قد يفيد خلال بقية الجلسة، ولكنك قد تحتاج إلى هذه الملاحظات فيما بعد للمتابعة أو للسجل.

راجع ملاحظاتك التي دونت فوراً، وسوف تدهش للأشياء الكثيرة التي نسيتها، والسرعة التي نسيت بها تلك الأشياء.

كما إن استخدام أجهزة التسجيل تعتبر قيداً، ليس من الناحية القانونية (إنها مشروعة إذا جعلت كل واحد يعرف أنك تقوم بالتسجيل)، ولكن لأن تلك الأجهزة تزيد من التوتر بدرجة هائلة! وهناك عدة ميزات أو فوائد لتدوين الملاحظات، عدا عن الغرض الظاهر، وهو تسجيل ما يدور من حديث، وهاك فائدتين لذلك:

- تجعلك مُركّزاً على ما يجري، ولكن فقط حاول أخذ ملاحظات دون استماع.
- إن ذلك يجعلك نشيطاً، فطالما أن يدك تتحرك، فإنك لا تشعر بالنعاس، كما أن تدوين الملاحظات يفيد الموظف من نواحٍ ثلاث:

١) من حيث اهتمامك بالموضوع.
٢) من حيث اهتمامك بالمتكلم.
٣) من حيث اهتمامك بالحصول على معلومات صحيحة.

إذا كنت تستريح لأخذ ملاحظات، فإنك ستحسن الاستماع، وتجعل الأشخاص الآخرين يشعرون بالرّاحة.

٦) استمع لمشاعرك:

الناس يختلفون اختلافاً شديداً في نوع وكمية العواطف، التي يسمحون لأنفسهم بالتعبير عنها في ورشة العمل، والبعض منهم يتجنب إظهار تلك المشاعر بأسرها (ولسنا هنا بصدد بحث مضار ذلك)، إلا أننا نحب أن نقول أن حديثك مع أحد العمال قد يمتد إلى ما وراء الواقع والآراء، ويدخل إلى حيز المشاعر والعواطف، فإذا حدث ذلك فاحذر أن تتجاهل تلك المشاعر، استمع

لدفق تلك المشاعر، وتبين حقيقة ما يخالجك: "أنت تبدو غاضباً، ماذا حصل؟". "تبدو منزعجاً جداً، هذا ليس فقط مشكلة توزيع، أليس كذلك؟"

إن نقطتنا السابقة حول عدم الركون إلى الفرضيات، تصبح هامة على وجه الخصوص عندما تخالطها المشاعر. الناس يحملون معهم حزمة من العواطف وقطَعاً من ذواتهم التي يُمكن أن تظهر على نحو غير متوقع. لا

تحذير

احصل على الجواب الصحيح

حيث إن الصمت قد يكون مثيراً، فقد يندفع البعض لملئه بدلاً من استخدامه للتفكير. إذا شعرت أنك حصلت على جواب سريع وغير دقيق؛ رداً على سؤال، اسأله مرة ثانية، ولكن احذر كيف توجهه. "هل أنت متأكد؟" سؤال يبدو كأنه تحدٍ وقد تعيد الجواب بدلاً من ذلك بصياغة أخرى إذا لزم الأمر.

تفترض أنك تعرف ما يمكن أن يحدث خارج مكان العمل. بسؤالك، تعترف أن مشاعر الموظف هامة لديك، كما أنك تتجنب محاولة التعامل مع المشاعر التي تدركها فقط، وهو خطر يبدو في الحوار التالي:

- "وهكذا، لماذا أنت غاضب؟".
- "أنا، أنا لست غاضباً، لماذا تفترض أنني غاضب؟".
- "حسناً، أنا لا أعرف، ولكن الطريقة العنيفة التي دخلت بها هنا "Stomped here"، والطريقة التي ألقيت بها بنفسك على الكرسي "Flopped down"، وطريقة تبرُّمك "Fidgeting"..".
- "حسناً، أنا لم أكن غاضباً عندما دخلت، ولكن من المؤكد أنني أصبحت كذلك الآن!".

٧) اترك فسحة للصمت:

ولكن لا تستخدمه كسلاح. إن الصمت بين شخصين -خاصة في موقف متوتر- قد يكون مفزعاً. والمراسلون يستخدمون هذه الوسيلة (التكنيك) لدفع شخص متردد إلى قول المزيد من الأشياء، أكثر مما هو أو هي ترغب في قوله. أما السكوت لفترة قصيرة "Pause" تسمح بالتفكير، فإنه مظهر من مظاهر الاحترام ويعطي الموظف الفرصة للرد بطريقة دقيقة، أكثر من دفعه إلى الرد بطريقة متسرعة.

ثلاث قواعد للاستماع الفعال:

وهكذا فأنت الآن تعرف المفاتيح السبعة للاستماع الفعال، فسِرْ على هديها ولكن ما الذي ينبئك بأنك قد أصبحت مستمعاً جيداً ؟

للتأكد من أنك استوعبت ما تعتقد أنك سمعت، استخدم النظام البسيط التالي:

١) استقبل: لتفهم شيئاً يجب أن تسمعه، وأن تستعد لذلك، وأن تصمت وتنتظر، ولا تفترض، وتأخذ ملاحظات، وأن تفكر في هدوء، وتعيد توجيه المحادثة إذا لزم الأمر. ركز على التكلم حتى تحافظ على درجة تركيزك أنت. ومارس فن عمل شيء واحد بطريقة جيدة.

٢) فكر: فكر فيما تسمعه. وافهم ما يرمي إليه. واسأل الأسئلة التي تدور بخلدك فالاستماع عملية حيوية.

٣) اعد الصياغة: كلمة (فكّر) تعني أيضاً إلقاء الضوء على صورة؛ بقصد إعادتها إلى المصدر. أما الخطوة التالية فهي أعد صياغة ما سمعت؛ لتتأكد من أنك حصلت على الجواب الصحيح.

افعل ذلك بعمق، وليس فقط بترديد الكلمات، أو "كتكنيك" دأبت عليه. تجنب الطريقة "السيكولوجية" في الحديث، ذات العبارات المقولبة فارغة المحتوى، مثل: "أنا أسمعك تقول ......"، فمثل هذه العبارات مزعجة، وتجعلك تركز أكثر على النواحي الخارجية (المظهر) وليس على الجوهر.

ولا تكن رجع الصدى. ضع عبارات وأسئلة بكلماتك أنت؛ لتعكس فهمك لها، كن منفتحاً على إمكانية أن تكون قد فهمتها خطأ. إن هذا قد يحدث، فالكمال لله وحده "Nobody is perfect" لا تجادل موظفيك. وظيفتك هنا هي أن تفهم!

التحرك إلى ما وراء الاستماع:

الاستماع الفعّال هو ببساطة وسيلة إلى غاية "A means to an end"، فعندما تسمع وتفهم ما يقال، فعليك أن تجيب أو تستجيب، وهذا لا يعني أنه يجب عليك أن تعمل بكل اقتراح، وأن ترد على كل نقد، أو تحدث تغييرات عندما تُرفع إليك اقتراحات بذلك. ولكن عليك أن تقدم شيئاً بالمقابل. فإذا اعتقدت أن الموظف على خطأ، قل أنه كذلك، ولديك الحق أن تعبر عن جهة نظرك، ولكن افعل ذلك بروح الفهم، لا أن تعلو رأس الموظف بمطرقة حكمتك وصلاحياتك. شاطرهم قراراتك والأسباب الداعية

لاتخاذ تلك القرارات، وإذا كان قرارك نهائياً، فلتقل ذلك. للموظفين أفكار وآراء، فلا تدع تلك الأفكار تختفي في حفرة ظلماء في جوف مكتبك (نعم، إن هذه "كليشية"، ولكنها مقارنة جيدة هنا؛ فأحياناً القوة الضاغطة للإدارة يمكن أن تمتص ألمعية الموظفين، فتختفي دون أن تترك أي أثر).

إذا لم تستمع وتستجيب، فالموظفون سوف يتوقفون عن الكلام؛ فهم لا يريدن أن يضيعوا وقتك أو وقتهم. تذكر أن عليك التحدث مع عمالك، وليس عنهم. مارس فن الاستماع النشط، حتى يمكنك أن تقوم بالتدريب بشكل أكثر فاعلية، وبالتالي اتخاذ قرارات أفضل وأكثر حكمة، وأبعد أثراً.

متطلبات التدريب للفصل (السادس):

□ التدريب معناه الإصغاء لما يقوله الموظفون، وهناك سبعة مفاتيح للاستماع:

١) كن مستعداً للحديث مع الموظف.
٢) اترك ما عدا ذلك أثناء الحديث.
٣) وجه أنظارك إلى الموظف أثناء الحديث معه.
٤) استمع لكل ما يقوله قبل أن ترد عليه.
٥) دوّن ملاحظاتك.
٦) استمع إلى مشاعرك.
٧) اترك فسحة للصمت.

□ تذكر القواعد الثلاث: استقبل، فكّر، أعد الصياغة.

الفصل السابع

حـــل المشـــاكل بالتدريب

حل المشاكل بالتدريب

قانون الشارع هو القانون الواقعي، والقانون الهام. المشرعون يسنون القوانين، والبلديات تضع الأنظمة والإجراءات لتطبيق وتنفيذ القوانين، ولكن إذا جدَّ الجد، فإن الموظفين الموكلين بتنفيذ القانون، هم الذين يضعون القوانين ويتخذون قراراتهم الصارمة، واضعين أرواحهم وأرواح الآخرين على أكفهم.

لهذا كان من الهام جداً، أن يكون الأشخاص القائمين على تنفيذ القوانين مؤهلين ومدربين، وأنهم قد اجتازوا الاختبار الذي يؤهلهم لذلك، قبل أن ينطلقوا إلى الشارع لممارسة عملهم. ويَصْدُق هذا على مجال الأعمال؛ فمهما كانت درجة إجادتك للأنظمة والإجراءات التي وضعتها، فإن قانون الشارع هو القانون الحقيقي. فما بين الموظف البسيط وحتى المدير، يقوم العمال باتخاذ عشرات من القرارات الهامة كل يوم، ويقومون بها على عجل، وعليك أن تقوم ببعض من أفضل ما لديك من التدريب عندما تتابعهم وهم يقومون بذلك، وتضعون الحلول وتتوقعون ما قد يقع من مشاكل، ولكن في أغلب الأحيان لن تكون هناك عندما يقومون بقراراتهم الهامة؛ لهذا السبب، أنت بحاجة إلى فريق عمل جيد التدريب وقادر على اتخاذ القرارات والمبادرات، وحل المشاكل.

ولكن، كيف توجد مثل هذا الفريق؟

- انتقهم بعناية.
- دربهم جيداً.
- افسح لهم المجال للعمل.

كلما قلت الرقابة كان أفضل



"كثير من الناس لا يريدون التحرك دوني"، قال "بول" مفاخراً لمن كان يستمع إليه: "أنا متأكد أنهم يراجعون كل شيء معي أولاً"، وهو يضحك: "في الواقع، إنهم يخشون ذلك".

كان يتوجب على "بول" بدل المفاخرة أن يبحث عن وظيفة أخرى، فهو لا يقوم بعمله كمدير، وإنما يشغل نفسه بالقيام بأعمال الآخرين. تظن أن الأعمال تفشل لو لم توجد، ولكن لتعلم أن محاولتك، لجعل نفسك شخصاً لا يستغنى عنه هو من سوء الإدارة، وأن المدير يحسن صنعاً إذا خفض رقابته على العمال والموظفين.

وتجنب إنفاق الوقت في مراجعة وتصحيح العُمَّال، درب العمل بالعمل بطريقة صحيحة منذ المرة الأولى، دون النظر من فوق أكتافهم (أي دون مراقبة ما يفعلون). إذا دربتهم جيداً فلن تكون بحاجة إلى تصحيحهم فيما بعد.

سبع خطوات لحل المشاكل بطريقة فعالة:

في جلسات حل المشاكل، يتبع المديرون المتمرسون الخطوات السبع التالية:-

١) تحديد الفرصة.
٢) تحديد الهدف.
٣) وضع بيان العمل.
٤) وضع خطة العمل.
٥) وضع مقياس التقييم.
٦) تأكيد التلقي (الفهم).
٧) وضع خطة للمتابعة.

ودعونا نأخذ هذه الخطوات، واحدة بعد الأخرى، بادئين من الأولى:

الخطوة "١"- تحديد الفرصة:

رغم أن الأمر يبدو جزءاً من إدارة "الهوكي" ، فالمشكلة هي تحدّ، والتحدي هو فرصة، والفرصة هي انتصار (إن تعريف الفرصة يساعدك فعلاً على خلق مواقف، إذا نظرت إلى أي موقف على أنه تحدٍ، أو على انه فرصة أكثر مما لو نظرت إليه على أنه أزمة أو مشكلة).

ومهما كان الاسم الذي دعوته به، فإنك أنت وموظفيك بحاجة إلى أن تعرفوا بالضبط ما الذي تقومون جميعاً بعمله.

أحياناً ذلك يعني أنك كمدرب، بحاجة إلى طرح كثير من الأسئلة، وإلى كثير من الاستماع، لماذا؟ وكيف؟ فهما سؤالاك المفضلان.

وقد تدخل في جلسة تدريب، معتقداً أن المشكلة هي وجهة نظر "فرانك" المقرفة، ونقص الحافز لديه. ومع الوقت الذي تقوم فيه بطرح الأسئلة والاستماع فإنك تكون قد أعدت تعريف المشكلة، كفشل في قيام "فرانك" بعمل مجدٍ؛ لذا فإنها فرصة لتضع "فرانك" حيث يمكنه أن يُساهم بطريقة افضل لصالح الشركة، وحيث يجد وظيفة تتناسب مع ميوله. تأكد أن لكل شخص لديك شعوراً واضحاً وثابتاً من حيث الفرصة، قبل أن تتحرك إلى الخطوة رقم (٢). فإذا كان هناك من لا يزال ينظر إليها كمشكلة، فأنت بحاجة إلى أن تكرس المزيد من الوقت والتفكير الخلاق للخطوة (١).

الخطوة "٢"- حدد الهدف:

لدى حصولك على الفرصة التي أوضحناها، فإن الهدف عادة يكون

واضحاً، ولكن غالباً ما يكون ذلك ظاهرياً. دعنا نأخذ مثالاً على ذلك:

أنت لا تبيع آلة موسيقية (هاربيسكورد) بشكل كاف؟ ثم تبيع آلة "هاربيسكورد" أكثر صحيح؟ بالطبع، ولكن لمن ولأي غرض؟ هل تعود إلى عملائك القدماء، فتحاول أن تقنعهم أن يشتروا المزيد؟ إذا كان الأمر كذلك، ما هو السبب؟ هل هناك استعمال جديد للمنتج؟ -الهاربيسكورد، جهاز للتقسيم الموسيقي- ماذا عن فرصة جديدة لاستخدامه بالطريقة ذاتها.

هل تحاول أن تفتح سوقاً جديداً؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف تتعرف على الزبائن وتصل إليهم؟ ولماذا لم يشتروا منك من قبل؟

"نحن نريد أن نبيع المزيد من آلة الهاربيسكورد" أليس هذا هدفاً كافياً. دعونا نجرب "نحن بحاجة إلى سوق لبيع آلة الهاربيسكورد، بين مالكي الدراجات النارية نوع "هارلي دايفيدسون"، والبالغ عددهم "٢٠٠,٠٠٠" شخص. هذا هدف كبير! ولو كان وهماً".

الخطوة "٣" - ضع بيان العمل:

كيف ستسوق هذه الآلة إلى سائقي دراجات هارلي النارية؟ أنت بحاجة إلى بيان عمل. هذا البيان يصبغ ببساطة تعريف الهدف، ويوضح كيف أن ذلك الهدف يمكن تحقيقه". سوف نوجد سوقاً لهذه الآلة بين حوالي (٢٠٠,٠٠٠) من مالكي دراجات هارلي النارية، وذلك عن طريق الزيارة الشخصية، لكل واحد من أولئك المالكين في بيوتهم، وإسماعهم صوت تلك الأداة.

الخطوة "٤"- وضع خطة للعمل:

احصل على خريطة، وحدد أماكن وجودهم (المناطق)، ضعْ تاريخاً

للخطة، أرسل مندوبيك إلى ساحة المعركة.

لا ترفع الاجتماع "Adjourn the meeting" حتى تحصل على خطة محددة وعلى الأقل الخطوة الأولى إذا لم تكن العملية كاملة، وأن يغادر كل واحد المكان ولديه فكرة واضحة، عما يفترض فيه أن يعمله، والسرعة التي يتوجب عليه القيام بذلك.

الخطوة "٥" - مقياس التقييم:

كيف تعرف إذا كانت خطة العمل قد نجحت؟ لعله من المدهش أن نعرف أن الناس في كثير من الحالات، يُلقون بخطط العمل لديهم، دون التفكير في ذلك السؤال الأساسي.

إذا كان الهدف ببساطة، هو دعاية تصل كل صاحب دراجة من نوع هارلي فإن خريطة وجدول زمني، وقلم تأشير (ماركر) من اللباد، هي كل الأدوات التي تحتاج إليها للتقييم، وأن مهمتك تنتهي بمراجعة الأسماء على الخريطة. وإذا توقعت حدوث شيء ما؛ كنتيجة لهذه الدعاية، فإن ذلك أمر صعب. إن الأمر يتطلب منك تحديد النتيجة المرغوبة كمّاً ونوعاً، وماذا تريد من أصحاب دراجات "هارلي" أن يفعلوا (أن يطلبوا المزيد من المعلومات؟ أن يطلبوا توقيعك بالموافقة على إعطاء دروس تدريب مجانية؟ إعطاءك دفعة على الحساب مقدماً؟) وكم واحداً منهم تريد أن يفعل ذلك من أجل المشروع، حتى يُعتبر ناجحاً؟. (إذا كان سعر الآلة الموسيقية هو "٥٠٠,٠٠٠" دولار، فإنك بحاجة إلى أن تبيع واحدة فقط كي تصبح الحملة ناجحة).

ضمان
عدم الوقوع في الخطأ

تأكد من وجود تفاهم متبادل

إليك خمسة طرق لضمان الفهم المتبادل للخطة:

١) أشرك كل واحد في وضعها.
٢) أعد النقاط الرئيسية.
٣) أعد صياغة النقاط الرئيسة.
٤) ابحث عن استرجاع لكل خطوة.
٥) دوِّن ذلك كتابة.

الخطوة "٦" - أكد على حصول الفهم لدى المتلقي:

قبل أن تنهي الجلسة، تأكد من أن كل واحد لديه فهم واضح مماثل لما قمت، باتخاذ قرار بشأنه.

الخطوة "٧" - ضع خطة للمتابعة:

تأكد من أن كل واحد لديه أوامر محددة للتحرك، ووقت للجلسة التالية، لا تترك ذلك للصُّدف. إن خطة المتابعة يمكن أن تكون على النحو التالي:

- "ديف" يطبع مسودة المذكرة، ويرسلها بالبريد الصوتي، إلى بقية المجموعة في صباح الغد.
- كل مدير وحدة يرسل ما لديه؛ تعليقاً على المسودة، إلى "ديف"، بحلول وقت الظهيرة.
- "ديف" يرسل مسودة مذكرة نهائية، بحلول الساعة الثالثة بعد الظهر.
- يقوم المديرون بتعميم المذكرة على أعضاء أقسامهم؛ للحصول على رد الموظفين على المذكرة.
- تجتمع المجموعة مرة ثانية خلال أسبوع (في الوقت والمكان نفسيهما) لمقارنة الردود، ووضع التقرير النهائي.

التعامل مع الصعوبات حسب درجاتها:

لقد قدمنا قبل قليل طريقة رسمية؛ لإيجاد حلول، عن طريق التدريب، وأكدنا على أهمية التخطيط المتقدم، والبحث مع الاتصال الواضح والمعلومات الاسترجاعية؛ بغية إزالة سوء التفاهم، قبل أن نبدأ بالمهمة التي نحن بصددها.

إن بعض جلسات التدريب ليست -بالطبع- على تلك الدرجة من الناحية الرسمية، ولكنها لا تزال تتبع الإطار الأساس ذاته.

صعوبة من الدرجة الدنيا:

"حضرة الرئيس، إن حمام الرجال لا يعمل".

"حسناً، دعنا نفتحه إذا كانت الأنابيب مسدودة".

"هل تريديني أن أستدعي المواسرجي؟".

"كلا، إننا نستطيع ذلك، هناك جهاز ضغط عند المدخل، وإذا لم يصلح فهناك شخص ماهر في بيت الدرج".

"لا بد أنك تقصدني؟"

"نعم"!

"حسناً، سوف أرى ذلك بعد أن أنهي ....".

"من الأفضل أن تقوم بذلك أولاً".

"أوه، أظن أنك على صواب".

"أبلغني عندما تفرغ من ذلك، وإذا واجهت مشكلة اتصل بي".

"حسناً".

صدق أو لا تصدق، فإن هذا الحوار البسيط يعمل وفق الخطوات السبع. ألقِ نظرة أخرى (إنها كلها هناك، ربما أكثر أو أقل).

١) حدد الفرصة: الحمام لا يعمل (مسدود) في (مرحاض) الرجال.

٢) حدد الهدف: مفهوم ضمناً، فتح المجاري.

٣) وضع بيان بالعمل:

"هل تريدني أن أحضر مواسرجي؟"، "كلا، فنحن نستطيع معالجة ذلك هناك جهاز ضغط عند المدخل، فإذا لم يصلح، هناك شخص ماهر للقيام بالمهمة".

٤) وضع خطة عمل: لا بد أنك تقصدني؟

٥) وضع مقياس للتقييم: مفهوم ضمناً، عندما يتدفق الماء في مواسير الحمام بحرية "Toilet flushes freely" يتحقق الهدف.

٦) أكد على حصول التفاهم:

حسناً، سوف أصلحه بعد أن أفرغ مما في يدي:

٦أ) وضح نوع التأكيد: "من الأفضل أن تقوم بذلك أولاً".

٦ب) إعادة التأكيد "Reconfirmation": "أوه، أظن أنك على صواب".

٧) خطة المتابعة: أبلغني عندما تقوم بالمهمة، وإذا واجهتك مشكلة اتصل بي.

صعوبة من الدرجة المتوسطة:

١) حدد الفرصة:

لقد حصلت على عدة شكاوى عن غرفة الاستراحة "Break Room"

فالموظفون وراءهم فناجين قهوة متسخة في حوض المغسلة، ولا ينظف أحدهم "فلتر" -مرشّح- جهاز القهوة، كما أن الوعاء لم يغسل منذ صنع الجهاز، وهناك حشرات تتسرب إلى الثلاجة، وباب فرن "المايكروويف" تراكمت عليه الأوساخ.

٢) حدد الهدف:

في اجتماع إدارتك الشهري، تصل بسرعة إلى إجماع على الهدف، نظف المكان قبل أن يتوجب عليك استخدام جرافة لتسويته بالأرض!

٣) ضع بيان العمل:

الاتفاق أكثر صعوبة في هذه المرحلة، في الواقع، النقاش يزداد حدة نوعاً ما، وتقدم بعض الحلول المحتملة:

"بدون تحديد أسماء، فإن كل (الفوضى) الحاصلة قد حدثت على يد فئة قليلة. أنا أقول أن تجعلهم ينظفونها (غرفة الاستراحة)، هذا الاقتراح يخلق نقاشاً حاداً نوعاً ما:

"وأنا أقول لنتركها كما هي، إذا كان الناس يريدون أن ينعموا في حظيرة خنازير، فهم أحرار (هذا الاقتراح تقابله جوقة من المداحين !).

"وأنا أقول نوزع مذكرة حول أهمية النظافة، مع عقوبات صريحة على المخالفين" هذا الاقتراح يقابله تذمر وصفير على نطاق واسع.

"وأنا اقترح أن نستخدم إحدى شركات التنظيف" هتافات عامة.

"وأنا اقترح أن أغلق غرفة الاستراحة؛ لأن الموظفين إذا لم يتصرفوا

بطريقة سليمة، فهم لا يستحقون هذه الميزة" (الشخص الذي يتقدم بهذا الاقتراح يتجرع السم "Swig poison").

"لماذا لا يكون تنظيف الغرفة دورياً ؟ ونعمل بذلك قائمة يوقع عليها الجميع "Sign up list" لعمل القهوة، وتنظيف الوعاء، أما الكاسات فكل واحد ينظف كأسه وتنظف الثلاجة في آخر كل يوم جمعة من الشهر، ثم نعمل دوراً بالذي ينظفها يوم الاثنين، وهكذا".

(سكون: البعض يهز رأسه بالموافقة، أوه، هذا معقول. البعض يتمتم: وهكذا يتولد بيان بالمهمة).

٣أ) تنقيح بيان مهمة العمل:

عندما يقول شخص ما: "أنا لا أستعمل الغرفة مطلقاً، فلماذا أنظفها؟ تجيب أنت: تنبيه جيد؛ سوف يوقع على القائمة فقط من يستعمل الغرفة.

٤) وضع خطة العمل:

هنا الخطة البسيطة الجيدة تنهار بعد أن وافق كل واحد عليها، وأظهروا نواياهم الحسنة، وصار لديهم ثقة بأن الغرفة سوف تنظف الآن؛ لأنه بعد الاجتماع لم يحرك أحدهم ساكناً.

في غياب المتطوعين للقيام بالعمل، عليك أن تقوم بالدور القيادي، فتعين شخصاً ما لوضع القائمة وأخذ التواقيع عليها، والسير في العملية (حاول أن تقاوم الإغراء الطبيعي، أن تلصق ذلك بالشخص الذي تقدم بالاقتراح، لأن عليك أن تشجع الأفكار الجيدة، تذكر؟)

٥) ضع مقياس التقييم:

هل يتوجب أن يكون هناك شخص مسؤول ؟ هذا سؤال صعب. الطبيعة الإنسانية، وهي ما نعرفه، تقول أنه ما دام الجميع متساوين في المسؤولية، فلا شخص -حقيقة- هو المسؤول. ولكن تجنب أن تضع شخصاً كشرطي نظافة وخاصة أنت. اجعل مستخدمي الغرفة يضعون المقاييس. إذا كان ذلك مناسباً بما فيه الكفاية للذين يستخدمون الغرفة، فهو شيء جيد، بمعنى أنه إذا لم يقترح أحد من المستخدمين للغرفة إحضار فرش أرضي لها، أو فوط قماش للنظافة، فلا تتدخل.

٦) اعمل على تأكيد حصول التفاهم:

حسناً "فرانك"، أنت سترسل القائمة الموقعة من مستخدمي الغرفة، وتتولى المسؤولية بالمقهى في الأسبوع الأول. ونحن جميعاً سوف ننظف الثلاجة عصر يوم الجمعة.

٧) ضعْ خطة للمتابعة:

"دعونا نعطي ذلك مدة شهر؛ لنر كيف تسير الأمور، وفي اجتماعنا القادم سوف نقرر ما إذا نجحت الخطة أم لا".

صعوبة على درجة عالية:

تمثيلية من فصل واحد يلعبها اثنان: المدرب (أنت)، ومساعدته (كوني).

"لديك نصف مستودع مليء بأقلام "تيكوندروجا"".

تقول "كوني": "خمن أنني طلبت أكثر من اللازم".

انت ذهنياً تُلاحظ أنها لا تتقدم بأعذار لتبرير ذلك.

"أنا اخمن أنك فعلت" تقول وأنت مقرّ بذلك، "أو أننا بعنا أقل مما نبيع" على أية حال، إن الفرصة أصبحت في أيدينا.

تبتسم "كوني"، فقد اعتادت على أن تسمع منك كلمات مثل: "فرصة"، عندما تعني أنت بذلك تراجعاً كبيراً، ولكنها مع ذلك تبتسم. وتسأل: "ماذا يجب علينا أن نفعل؟"

تحذير

لا تنسَ أن تفعلها

هناك خطوة ثامنة لم نتكلم عنها بعد، فبعد رفع خطة المتابعة يجب أن تأتي عبارة "أفعل ذلك". وإذا لزم الأمر استخدم الكلمات التي تذكرك بعملية المتابعة، وتقاويم الحائط ورسائل الكمبيوتر.

لقد قمت بدفع طوفان القلق الذي يعتري كل واحد منا، تدرب على عقيدة أن الإدارة معصومة عن الخطأ، وقد يستغرق ذلك برهة من الزمن، ولكنك أجدت معرفة مثل هذا الموقف. حقيقة إن المدير لا يملك دائماً الجواب، ولكن المدرب يمكن أن يساعد على إيجاد الجواب. فأنت كمدرب تقترح: "دعونا نتكلم عن ذلك" وتقول: "ماذا تعتقدون أنه يتوجب علينا فعله؟".

لقد اعتادت "كوني" على هذه الطريقة أيضاً، وهي ليست خائفة أو معاندة من أنك تصوب البندقية نحوها، وإنما تعرف أنك تنوي مساعدتها. وخلال الدقائق الخمس التالية، تقرر أنت بسرعة ما يتعلق بالهدف، وهو التخلص من أقلام "تكوندروجا"، وهدف آخر، تجنب أن تبدو الشركة غبية بتقدمها بطلب أقلام كثيرة من هذا النوع. ولكن القيام ببيان العمل

يستغرق وقتاً أطول قليلاً، ويخلق نقاشك لهذه الإمكانات فيما يخلقه:

- □ تحصل على مشترين ذوي ولاء للقلم، من حيث إنهم سيستخدمونه في أكثر الأوقات، عن طريق إيجاد حملة تُعيدهم إلى الأشياء الأصيلة، وتنفرهم من مستحدثات التكنولوجيا، وأن "هنري ديفيد ثوريو" (على فكرة هو ابن صانع القلم) سيخدمك كالأب الروحي.
- □ إنزال سعر الأقلام بصورة كبيرة.
- □ خلق استخدامات جديدة للقلم.
- □ حرق المستودع والمطالبة بالتأمين!

ثم تستقر على حل للمشكلة، بأن تقوم بحملة يشهدها المشاهير، مستخدماً فيها "تشاك جونز" كالناطق الرسمي (تشاك جونز هو الذي اخترع "الرودرانر" مقابل الكويوت الكلاسيكي)، كما ألقى على (بجز بني) طابعه الشخصي، ويظهر "جونز" في هذه الحملة مستخدماً لأقلام "تكندوروجا"، وتضع شعاراً للحملة "كن مثل "تشاك"".

> **قم بعصف ذهني**
>
> ضمان عدم الوقوع في الخطأ
>
> عندما تقوم بعصق ذهني للوصول إلى حلول:
>
> ١) لا تتحدث عن أهمية أي حل حتى تثبت إمكانياته.
>
> ٢) أفصب الفكرة عن الشخص الدي تقدم بها.
>
> ٣) مسحص كل فكرة وانتقل إلى فكة جديدة.

وحالما تستقر على هذا الحال، فمن السهل أن تضع خطة العمل، ووسائل التقييم للخطة، وتأكيد عملية الفهم عنك، وجدول المتابعة.

وكلما زاد استخدامك لهذه التقنية في حل المشاكل خلال التدريب، زاد

تحذير

لا تتسرع في اتخاذ القرارات

من الأفضل أن لا تتخذ قرارات فورية، ولا تتسرع في ذلك، والأفضل تأجيل القرار إلى جلسة ثانية من التدريب، حيث إن ذلك يعطيك معلومات استرجاعية، والمزيد من الأفكار، كما يحرك العامل الباطن "Mull things over" ويوحي إليك باقتراحات مدهشة.

احتمال أن تجد أن الحل ليس هو التحدي الأكبر، وأنك قادر على مواجهة العقبات الكبرى عندما تحاول أن تحدد الفرصة.

دعونا ننظر إلى مثال آخر.

موظفو المبيعات في منافذ بيع التجزئة لديك، يبدوا أنهم ليسوا حساسين لذبذبات الأسعار (بمعنى: أنهم لا يغيروا الأسعار عندما تبلغهم أن يفعلوا ذلك) وهذا ما يدعوه الأطباء العَرَض الأوَّلي -الظاهر- مثل الطفح الجلدي، أو السعال المُلِح.

ولكن ما المشكلة حقيقة؟

هناك ثلاثة احتمالات:

١) إما أن رجال المبيعات لديك من المعتوهين، وإذا كان الأمر كذلك فيحب أن تكون لديك بيِّنة أخرى على العَرَض.

٢) إنّ لديهم أسباباً لتحدي (الأمر) الصادر إليهم من الأعلى (السلطة العليا بالشركة)، وهذا الاحتمال بحاجة إلى استفاضة في الحديث.

٣) إنّهم لم يسمعوا الأمر الذي أعطي لهم، في حين تعتقد أنت أنهم قد سمعوه! وهو الاحتمال الأرجح، رغم أنك بحاجة إلى مزيد من تقصي الأمر قبل أن تبدأ مراحل العمل. ومن ثم تقوم بإصدار نشرة سرية عن

دعهم يعملون معك

تحذير

كما في قصة مزرعة الحيوانات، فإن جميع الموظفين في الشركة متساوون، ولكنك كمدير للشركة تزيد درجة عن "كوني"، ولكنك أنت كمدرب مستنير تعرف أن من الأفضل كثيراً، أن تشجع "كوني" للعمل معك، بدلاً من العمل عندك، وكمدرب ذكي ستقف جانباً، وتدع اللاعب في دائرة الضوء، وإذا حققت نجاحاً، فإن ذلك ينعكس عليك، وإذا أخفقت "كوني" فلا تجعل الإخفاق يقع عليها بل يتوجب عليك أن تتقدم وتتحمل المسؤولية؛ فالتدريب لا يعفيك من المسؤولية وكل ما هناك أنك تصل إلى قرارك بطريقة أفضل، لأن المشاركة تساعد الموظفين على التطور، وأفضل من ذلك، أنك حصلت على جهد الموظف.

الأسعار، توزع عبر البريد الممتاز في اخر يوم ثلاثاء من كل شهر. وعلى رجال المبيعات أن يحصلوا على الخطابات في يوم الاثنين التالي، وهو ما سيعطيهم أسبوعاً لتنفيذ التغييرات قبل نهاية اليوم السابع من الشهر التالي.

في حالة ما إذا ضاعت النشرات، أو تأخرت في البريد، فإنك تبدأ في إرسالها "بالفاكس"، ولا شيء يتحسن. (كل واحد يلقي باللوم على مكتب البريد ولو كانت أسباب التعطل مختلفة. ولكن هذا النظام محل اعتماد بدرجة مدهشة فعلاً، حيث التعطل أو التوقف يكون أقرب إلى الإقناع).

إن عملية تحرٍ بسيطة، تكشف أن رجال المبيعات لا يقرؤون النشرة (حيث إنها نشرة سرية، ولا أحد يعرف ما جاء فيها، بل الكثير منهم لم يكونوا على علم أنهم قد تلقوها).

والآن أصبحت جاهزاً لحلول من العصف الذهني، ويمكنك أن تضع طرقاً تجعلهم يقرؤون النشرة (كإعادة التصميم، الاختبارات القصيرة السريعة

حل السؤال

الإدارة الذكية

أنت لا تبحث عن الحل الصحيح، أنتما تبحثان عن حل لتنفذاه معاً. إن البحث عن الإجابة الصحيحة يمنعك من أن تكون قادراً على الاستقرار على أي حال.

المرتبطة بتعديلات الراتب). ولكن بربط نفسك إلى هذا الأفق، فإنك تتجاهل السؤال الأشمل، وهو: هل النشرة هي أفضل طريق لإيصال المعلومات؟ وهل هناك طريقة أخرى؟ اسأل موظفيك المشتركين في الموضوع.

إن توجيه السؤال المناسب إلى الأشخاص المناسبين هو جوهر عملية التدريب، فأنت بهذا تشرك لاعبيك (موظفيك) في العملية، وتحصل على إجابة أفضل، وسوف تكون الإجابة ملك الجميع، وذلك عندما يحين الوقت لوضع الجواب موضع التنفيذ، وهذا يعني عموماً، بذل جهد أقل.

اعقد جلسات حل للمشاكل، حتى يتسنى لكل واحد أن يشارك في إيجاد الحل، وأن يكون كل واحد عالماً بالشخص الذي أسهم في إنجاح العمل.

إن حل المشاكل هو أهم دور لك كمدرب، وأكثرها تحدياً وإثارة لك، ولكن هناك مهام أخرى سوف نقوم ببحثها في الفصول الثلاثة التالية.

متطلبات التدريب للفصل رقم (السابع):

- ☐ من أهداف التدريب الجيد، مساعدة الناس على التعلم؛ لحل المشاكل بطريقتهم الخاصة، وللوصول إلى ذلك، يجب انتقاء الموظفين بعناية، وتدريبهم جيداً ومن ثم إفساح المجال لهم للعمل.
- ☐ الخطوات السبع المنهجية لتدريب الموظفين على حل المشاكل هي:

١) تحديد الفرصة (المشاكل هي عبارة عن فرصة، ولكن بطريقة مُقَنَّعة).
٢) تحديد الهدف.
٣) وضع بيان أو خطوط العمل.
٤) وضع خطة العمل.
٥) وضع مقياس التقييم.
٦) تأكيد عملية التلقي والفهم.
٧) وضع خطة للمتابعة.

□ تطبيق هذه المنهجية على المشاكل حسب درجات أو مستويات صعوبتها "Levels of complexity".

الفصل الثامن

المدرب ممارساً للتدريب

المدرب ممارساً للتدريب

دعنا نبدأ بتصور ثلاثي الأبعاد، عن الوضع قبل سنوات خلت:- كان "كلايد بيتي" أشهر مدرب للأسود في العالم، وحين كان يدربها كان دؤوباً على وضع مقعد في يد، وسوطٍ في اليد الأخرى، فإذا اندفع نحوها زارت وأبرزت أظافرها فيقوم "بيتي" بدفع تلك الكتل الضخمة المتوحشة (الأسود) للجلوس على (الكراسي) أو المقاعد، و(الشقلبة)، وكأنها خجلة من صفات التوحش التي التصقت بها التصاق التراث بصاحبه. ومن المشاهد التي تكررت رؤيتها لدى الغربيين، التي كانت تعرض في صباح يوم الأحد من كل أسبوع، طريقة ترويض الخيول.

وقد علق أحدهم، أن لا أحد يستطيع ترويض تلك الخيول المتوحشة الغاضبة، إلا أن أحد الشباب صاحب الوجنات البارزة، قال: "هل تراهنون على أنني أستطيع القيام بذلك؟" وانتقلت الأنظار إلى ذلك الشاب، وهي تُتابع الحصان الغاضب الذي يدور حول نفسه بسرعة، والذي يحاول أن يطرح الشاب على الأرض، ويقفز قفزاً عنيفاً كأنه يريد الخروج من جلده !

وبالطبع تمكن الشاب من ترويض الحصان، وقد حاز بذلك على إعجاب المشاهدين وبقية رعاة البقر (الكاوبويز) ودعنا ننظر إلى صورة أخرى: مدرب الرياضة العابس يواجه مجموعة جديدة من المجنّدين. الاشمئزاز يغمر وجهه "Disgust floods face" وهو يسير جيئة وذهاباً قبل أن يدربهم

على آلة قتال عنيفة. بدا المجنّدون في حالة من الفزع، بينما ضحك أحدهم، فقال المدرب متسائلاً: هل هناك شيء مضحك ؟ وهو يحدق في وجه المجنّد. كلا، قال الشاب وقد انطوى على نفسه، وأضاف: (يا سيدي)، فانهال المدرب على المجنّد بدون رحمة وأخرجه من الصف ليذيقه عقوبة جسدية مع سيل من الشتائم "Verbal abuse"، وتقبل المجنّد كل ما وجّه إليه المدرب "Dish out"، وخلال ذلك تعلّم كيف يصبح رجلاً.

لماذا بدأنا هذا الفصل بهذه الصور، حيث المدرب يمارس فيها عملية التدريب؟ إننا عرضنا هذه الصور -فقط- لنرفض هذه الطريقة، فطُرق ترويض الأسود، وترويض الخيل، وتدريب المجنّدين الجدد ليصبحوا رجالاً أشداء في البحرية، مرفوضة. لا تواجه المتدرب بالسَّوط، ولا ترهقه من أمره صُعداً، ولا تقبّح وجهه بالشتم والضرب، وهناك صور أخرى شائعة لنا جميعاً، قراءة المدرس من خلف مكتبٍ مائل أمام الفصل، حيث يصل للطّلاب صوت المدرس أو صوت المدرسة، بينما يغُطُّ الطلاب في نوم عميق. كلا، ليست هذه الصورة أيضاً مما نريده للتدريب. أظهر من خلف المنصة "Podium" وقف كتفاً لكتف مع المتعلّم، ففي تلك الحالة فقط يمكنك أن تصل إليه وتدربه وتعلمه.

خطوط عريضة للتدريب:

إذا لم تستطع أن تقوم بذلك، فلا تستطيع تعليمها أيضاً. إن المطلب الأول كي تكون مدرباً فعالاً هي إجادة المهمة، فمن الشائع اليوم، بالنسبة للإدارة العليا، هو جلب مشرف أو مراقب من منطقة أخرى

ليس من العيب أن تعرف

لا تخجل من أن لا تعرف. كثير من المدراء يخفون جهلهم الكبير خلف معرفة ضئيلة، ولكنهم يخجلون لأن مثلهم كالفيل الذي يختبئ خلف شجرة نخيل فالموظفون سيكشفون ذلك، ومن الأفضل أن تقول لهم ذلك، وأنك تريد التعلم. لا تخشَ أن توجه أسئلة عن أشياء تجهلها، لا تُخفِ جهلك ولا تُبق على نفسك في حمأة الجهل!

لتولي العملية. بعض المراقبين يتلقون فقط تدريباً إدارياً، ويلتحقون بمؤسسة ما، دون أن يكون لديهم اطلاع على ما تنتجه تلك المؤسسة، أو الخدمات التي تقدمها، أو العمليات التي تقوم بها. فإذا وجدت نفسك في ذلك الموضع، فإن أول مهمة لك هي أن تتعلم قبل أن تُعلِّم. انتهز أية فرصة للتدريب تسنح لك، أو التي يمكن أن تتوصل إليها، ولو كانت غير مقتصرة على التدريب وحده، مثل دورات التدريب أثناء العمل "On-the-job-training" اقرأ لاحظ، واسأل أسئلة، وحل واجباتك المنزلية، لا تتكبر عن سؤال من يعملون لك ونعني بهم أساتذتك أثناء التدريب، فإن معرفتك البسيطة للوظيفة ليست كافية لتمكنك من أن تكون معلماً كفؤاً.

ولكن راقب أهل الخبرة، الذين أمضوا ردحاً طويلاً، واسْتنفدْ من خبرتهم فالذي يتعلم قيادة السيارة، يفيده مراقبة من أمضى مثلاً "٢٥" سنة في قيادتها في منطقة ما. إن الموجه الأول للتعليم الجيد، هو إذاً يتضمن ما تفعله قبل أن تبدأ.

بطاقة "٣×٥"

ضع الخطوات الرئيسة على بطاقة ٣ × ٥. إذا لم تستوعب البطاقة ذلك، يسِّط الشرح، أو جزئ العملية (عملية فرعية) وعندما يستوعب العامل العمليات الفرعية فإنه سوف يستوعب العملية كلها.

□ استعدّ للحاضر:

فكّر من خلال العملية التي ستقوم بتعليمها، قسّمها إلى خطوات، واجعل الأمور بسيطة ومباشرة بقدر الإمكان، ولكن حاذر أن تقفز عن نقطة "Don't skip a step"، وإذا قمت بالمهمة لفترة طويلة فقد تكون نسيت بعضاً من الخطوات فيها، باشر العملية إذاً كأنك تقوم بها لأول مرة، استعمل لغة بسيطة ومباشرة فإذا كان العمال يريدون معرفة مصطلحات تقنية، استعمل واشرح تلك المصطلحات، أما إذا لم يريدوها، لا تُشر إليها، ولا تستعملها. أعطهم ما يريدون، لا أكثر ولا أقل، وليس ما تريد أن تعلّمه.

لا تحفظ غيباً، استعد

لا تكتب العرض الذي ستقدمه كلمة كلمة، ولا تحاول أن تحفظ لغة محددة، لأن ذلك سيعطيك حيوية وقرباً أكثر من المتدربين، وليكن استعدادك كافياً بطريقة تجعلك ملماً تاماً بالموضوع.

راجع ذلك ومهما كانت درجة معرفتك بالعملية، فأنت بحاجة إلى أن تمارس شرح ذلك، أعد الخطوات في عقلك عدة مرات، كأول شيء تفعله عندما تصحو، وأنت في طريقك إلى العمل، ومرة ثانية لعدة دقائق قبل أن تبدأ التدريب، تمرّن على الكلمات الرئيسة والعبارات التي تحتاج

إلى استعمالها، وتوقع الأسئلة التي ستوجه إليك، وما هي الإجابات التي سترد بها عليها. وإذا كان هناك سؤال لا تستطيع الإجابة عليه، اعترف بأنك لا تستطيع الإجابة عليه، واجتهد في أن تجيب عليه بأسرع ما يمكنك ذلك. إن خمس دقائق مراجعة أو تمرين، قبل البدء ستكون ذات فائدة كبيرة لك كمدرب، من حيث إعانتك على التواصل والتفاهم بوضوح مع المتدربين، والوصول بالتدريب إلى المستوى الذي تطمح إليه.

□ استعد للعرض:

إن كل ما ستقوم به موجود في دليل التدريب، أو شريط العرض، ويمكنك أن تحصل على استرجاع شفوي وغيرَ شفوي، ويمكنك أن تجيب على الأسئلة كما يمكنك أن تراقبهم وهم يجربون الأشياء، ودرجة استيعابهم لها. وأهم من ذلك يمكنك أن تضع يديك على المعدات، وتريهم الأجزاء التي تقوم بالشرح عنها، أثناء عملية الشرح. قم بذلك أثناء العرض على الأقل مرة واحدة، ويفضل عدة مرات قبل أن تجرب ذلك أمام المتدربين، وإذا أمكن، اعمل على الآلة نفسها التي تستخدمها للعرض.

□ استخدم مبدأ "KYHO":

بعد أن تقوم بالعرض والإجابة على الأسئلة، قف جانباً، ودعهم يقومون بالعملية بأنفسهم. قاوم الإغراء، في أن تقوم بالعملية لهم لدى وقوعهم في الخطأ مباشرة. حافظ على قاعدة "ارفع يديك عن العملية"، واترك يديك مشبوكتين خلف ظهرك. لا تستعرض براعتك في العمل،

تحذير

بلى، قادرين على ذلك!

إنهم لن يستطيعوا تعلم ذلك حتى يستطيعوا القيام به بدونك، ولذا فإن مهمتك كمدرب ليست هي أن تعلم الموظفين، وإنما أن تجعلهم قادرين على العمل.

إن الأمر كله يحضر في التطبيق. في طفولتكم، شاهدتم شخصاً يقود سيارة، ثم أعطتكم الإدراة دليلاً لدراسة عن محرك السيارات. ذلك ليس بكاف وحده، فلا بد أن يعلمك شخص ما على القيادة وهو جالس بجانبك، وذلك لم يكن بعد كافياً، وعندما أصبحت قادراً على قيادة السيارة بنفسك، كان ذلك هو المطلوب حقيقة!

فالمدرس ليس هو النجم هنا، رغم أنك قد تكون محور الضوء لبعض الوقت، فالمتعلم هو المحور.

وإذا لم ينجح العرض خذ أنفاساً عميقة، وفكر خلال العملية، وجرب مرة ثانية، ولا تجعل التجهم يعلو وجوه المتدربين، وقل مازحاً: "أيها الشبان، ما الخطأ الذي عملته هنا؟" لا تزيف الأمور، وإنما قل: "لقد فعلت ذلك لأرى ما إذا كنتم متنبهين أم لا" إذا كان الأمر حقيقة كذلك!.

☐ درب للوصول إلى النجاحات البسيطة:

لا تعطهم معلومات مفادها أن يعودوا إليك في كل خطوة جديدة (حسناً سأعود إليكم بعد أن تتمرسوا على عملية وضع الأقدام لفترة قصيرة).

إن مثل هذه المقالة تزيد من اعتمادهم عليك، وتبطّئ عملية التعليم، وتزيد من إحباط المتعلمين، والمطلوب هو أن تعطيهم الوقت الكافي للقيام بالعملية دون أن تكون هناك. دعهم يقوموا بالعملية بسرعة كافية؛ ليجربوا مقدرتهم، ويلمسوا ذلك بأنفسهم، وهذا شبيه بالفرق بين تعليم طالب



دعهم يتصورون ذلك!

عندما يتعثر موظفون في مهمة ما لا تقم بذلك أنت، ولا تخبرهم فوراً ما الخطأ الذي عملوه، وما يجب عليهم أن يفعلوا. وبدلاً من ذلك استخدم أعظم أدوات التدريب وهي «السؤال» "ماذا تعتقدون الخطر الذي حصل هناك؟" وهذا أكثر فاعلية من قولك لهم: "دعوني أريكم العملية مرة ثانية".

على الجيتار بالعزف على ثلاثة أوتار مراراً وتكراراً لعدة أسابيع، وتعليمه أن يعزف لأغنية بسيطة على ثلاثة أوتار. فالطريقة الأولى مملة ومنفرة، أما الثانية فهي مسلّية (ولذا سموها العزف وليس العمل على الجيتار)، ولا تكثر من التدريب في المرة الواحدة لدرجة تشعرهم بالفشل، فالتقدم يجب أن يكون في مستوى قدرة المتعلم "At pace of learner" وإذا كنت تدرب أكثر من شخص، وكان تقدمهم بدرجات متفاوتة افصلهم عن بعض -إذا امكنك ذلك- كي لا يتسبب المتعلم السريع بإرباك المتعلم البطيء، ويجعله يقفز بعض الخطوات الهامة، في حين أن البطيء لا يؤثر على المتعلم بسرعة.

قدّم تشجيعك ودعمك إذا لزم الأمر، إذا كنت تشعر بالراحة لعمل ذلك. واجعل نقدك في أضيق الحدود، ولا تقل شيئاً يفتقر إلى الأمانة، أو يكون غير طبيعي ومألوف، وتذكر أن ما تقوله ليس بأهمية ما تتركهم يفعلونه.

☐ **شجع المهارة والاستقلالية:**

لا تُغفل هدفك الأساسي كمدرب، وهو أن تضع نفسك خارج العملية بأسرع ما يمكنك ذلك.

فإذا خرج الموظفون من جلسة التدريب، مقتنعين أنهم عملوا المهمة بأنفسهم، فذلك شيء رائع. فلست تسعى للحصول على علامة كمتدرب، وإنما تسعى لتدريب العمال أو الموظفين للوصول إلى قمة الأداء، إضافة إلى حصولهم على مهارات وتقنيات جديدة.

ابتسم إذا سمعتهم يقولون: "ليس هناك شيء صعب فيها، وكان باستطاعتي أن ألتقط ذلك بطريقة أسرع دون مساعدة"! فهذا يعني أنك أجدت القيام بمهمتك كمدرب.

قبل وأثناء وبعد التدريب:

المستخدمون الجدد يأتون بخبرة وشهادات ودرجات علمية، تشهد على كفاءتهم، ولكن لا يبدو أنهم يعرفون بما تفكر، مقارنة بما يجب عليهم أن يعرفوه وهم مثلك، ضحايا عالَمُ عَمَلٍ متغير، حيث ما تعلموه أمس لم يعد مجدياً اليوم. إن أنظمتك قد لا تبدو شيئاً مما تعلمه المستخدمون الجدد، قبل بضعة أشهر في المدرسة، أو في وظيفته أو وظيفتها السابقة. وإن القادم الجديد العائد إلى ورشة العمل بعد انقطاعه لفترة ما؛ من أجل أمور أخرى، قد يكون تخلف عن الركب لأجيال. لذلك، تأكد أنك أخذت الوقت الضروري للتصدي للمواضيع الخاصة، بكل مرحلة من العملية، قبل التحرك إلى المرحلة التي تليها.

☐ **قبل أن تبدأ التدريب:**

اشرح بوضوح ما الذي سيقوم به المتدربون، ولماذا سيقومون به، حدد

الأهداف والنتائج المرغوب التوصل إليها، أما إذا اندفعت دون تحديد 'Just dive in' فإن من المحتمل أن تُواجه العقبات والإحباطات، وأنه لأصعب عليك أن تقوم بشيء على نحو صحيح، بعد أن بدأت فيه على نحو مغلوط! خذ الوقت الكافي فذلك من شأنه أن يوفر عليك الوقت فيما بعد.

□ أثناء التدريب:

قم بالتدريب خطوة خطوة، عرضاً وملاحظة وتعليقاً. احصل على استرجاع من العمال عن كل خطوة، فذلك أسهل وأقل إحباطاً؛ لإبقائهم متابعين لك، بدلاً من أن تخمن أين وصلوا وتعيدهم إذا أخطؤوا.

□ بعد التدريب:

كن جاهزاً مع معلومات الاسترجاع، ومنفتحاً على الأسئلة التي ستطرح. لا تفترض أنك إذا عملت الشيء، أو دربتهم عليه مرة واحدة، أنهم حفظوه أو عقلوه إلى الأبد، فبعض الناس يتعلمون بسرعة، ولكن آخرين يحتاجون إلى إعادة العملية عدة مرات حتى يستوعبونها.

□ اثنان شركة وثلاثة جمهور:

إن أفضل التدريب يحدث واحداً لواحد، وهذا يساعد على شرح لماذا التدريب الأكثر فعالية يحدث تلقائياً أثناء العمل، وهو يفسر أيضاً لماذا أنت -وليس مدرباً مستأجراً من الخارج- تؤدي الكثير من التدريب.

على كل حال، في بعض المواقف لا يكون التدريب واحداً لواحد فعالاً، لأنه يكون هناك تركيز أكثر من اللازم على الفرد، ممّا يجعله أكثر

حساسية، لأن هذا التركيز الزائد عليه قد لا يكون ضرورياً، خاصة إذا كانت المهمة، تحتاج إلى الكثير من التمرين، والقليل من الإشراف، وأحياناً نحتاج إلى تعليم الموظفين في مجموعات، ليس من أجل توفير الوقت؛ بل لأنهم يستطيعون التقاط التدريب بطريقة أسرع مما لو كانوا فرادى.

أيُّ نوع من المدربين يجب أن تكون؟

ربما كان لديك مدرسون عابسون، ومدرسون مرحون "Gruff Jovial teachers"، أساتذة بعيدون عنك، وآخرون أصدقاء، أساتذة صارمون، وأساتذة هازلون، فأي نوع من الأساتذة يجب أن تكون أنت ؟ يجب أن تكون ما أنت عليه بالطبع هذا يعني أنك تريد أن تكون أفضل مما أنت عليه: مستعداً، مركزاً متيقظاً، ولكن ذلك يعني أيضاً أنك يجب أن تدرب ما يتفق مع طبيعتك، وفي الحقيقة هناك خصلتان أساسيتان يجب أن تتحلى بهما لتكون مدرباً جيداً:

- يجب أن تعرف ماذا تعلّم.
- يجب أن يكون لديك اهتمام حقيقي بتلاميذك.

لا تقلد طريقة أحد، ولو كانت ناجحة، إذا شعرت أنها تبعث على السخرية لو جربتها.

□ التدريب الفعال من وجهة نظر المتعلِّم:

دعنا ندع الطلاب؛ ليخبرونا ماذا يحتاجون منك عندما تدربهم في الورشة. اتبع هذه المبادئ التسعة البسيطة، والتي ستعود بالفائدة على المتدربين:

١) أبعد عنهم ما يصرف أذهانهم:

سوف أعطيك انتباهي عندما تعلمني، ولكن عليك أن تبعد عني ما يصرف ذهني عنك.

١ _تلفونك - "بيجرك".
٢ _تلفوني - "بيجري".
٣ _رنين الجرس.
٤ _أدوات الإضاءة.
٥ _الجمهور - الناس الحضور.

٢) احترم ذكائي:

أنا متعلم، وأنت مدربي، تعرف ما أحتاج أن أعرفه، وكيف تريدني أن أفعله. ولكن ذلك لا يجعل منك شخصاً أذكى مني. قد أكون جاهلاً حول تلك العملية، ولكني لست غبياً وهنالك فرق كبير، الجهل حالة مؤقتة، فأنا أستطيع أن أتعلم إذا ساعدتني وجعلتني أتعلم. لا تحقرني، ولا تلقِ علي دروساً، ولا تعاملني بغير احترام. إذا فعلت ذلك،

تحذير

لا تبع تذاكر

قد تريد إشراك العديد من المتدربين في العملية في وقت واحد ولكنك لا تريد أن تدع آخرين يقفون ويشاهدون، بينما الآخرون يتدربون. أن المتعلمين (المتدربين) كالمشاهدين، يمكن أن يصدروا أحكاماً، ويعيقوا عملية التعليم، حتى لو لم يقولوا أو يفعلوا شيئاً، ولكن إذا اشترك كل واحد وأخذ دوره في العملية، فإنهم بذلك يشاركون فيما ما تتعرض له العملية فمن عوامل الإحباط والقلق، ويمكن أيضاً أن تساعد بعضهم بعضاً في أمور لا تتصورها أنت، تسهل العملية، وتبني روح الفريق.

فأنا أؤكد لك أنك لن تعلمني شيئاً، لأني لن أدعك تفعل ذلك.

٣) احترم وقتي:

أنا أعرف أنك مشغول، ووراءك المشاغل الإدارية، ولكني أنا أيضاً مشغول، فلدي أعمالي التي يتوجب علي أن أنجزها، وإن أعمالي هي هامة بالنسبة لي، كما هي أعمالك بالنسبة لك، كما أنَّ لي حياتي الخاصة خارج مكان العمل كما لك حياتك الخاصة. إني أريد أن أحيا حياتي وأتمتع بها.

أنا لا أستنكر التدريب الجيد، فأنا أحتاج إليه، وأريد أن أتعلم، ولكني أستنكر التدريب الذي لا ضرورة له، والمقاطعة خلال التدريب، والتكرار بعد أن أكون قد تلقيت التدريب. لا تجعلني أقوم بأي عمل، لا لشيء إلا لكي تجعلني أبقى مشغولاً. دعني أحصل على التدريب، ومن ثم أمارس ما تعلمته.

٤) قم بخطوة واحدة في المرة الواحدة:

يمكنك أن تفعل ذلك وأنت نائم، ولكن بالنسبة لي كمتدرب فإن الأمر جديد علي، ولذا أعطني الصورة الكبيرة، وماذا يُفترض أن يكون عليه الأمر عندما يكتمل، وبعد ذلك اجعلني أقوم به خطوة خطوة في كل مرة.

٥) قم بخطوات صغيرة كافية:

إن تعريفك للخطوة قد يختلف عما أعرفه، ولذا أرى أن تتماثل خطواتنا في البداية. وسوف أكون حالاً قادراً على أن أتابعك.

٦) واصل من حيث ما أعرف:

إن هذه العملية جديدة بالنسبة لي، نعم، ولكني أعرف الكثير حول أشياء

كثيرة، وعندما تعلمني نظام البريد الصوتي الجديد، لا تنسَ أنني أعرف من قبل كيف أستعمل "التلفون"، وعندما تعلمني كيف أحفز عميلاً محتملاً أو مرتقباً على الشراء، لا تنسَ أنني كنت عميلاً لعدة سنوات، قبل أن أبدأ التدريب على مهنة رجل مبيعات.

استعمل الخبرة - خبرتك أنت أو خبرتي- لتعلمني، على سبيل المثال، هل تستعمل بدالة القدم بالطريقة نفسها التي تدوس بها على (دواسة) قابض السيارة (الكلتش)؟

هل طريقة الشد التي من المفروض أن أحسَّ بها، عندما يعمل ترس المسننات، هي مثل الطريقة التي يحس بها السمك، لدى صيده وابتلاعه الطعم، دون السنارة ؟

قد لا أفهم نظرية الدفع النفَّاث، ولكني أعرف ما يحدث عندما تنفخ بالوناً وتطلقه في الهواء دون ربط فتحته.

على سبيل المثال

التعليم شيء طبيعي

لماذا لا يستطيع "جوني" القراءة؟ لقد تعلم الكلام، وهو شيء عظيم وقد تعلمه قبل أن يعرف ما هو التعليم. لقد استمع وقام بضوضاء، وجرب ثم ربط الضوضاء محولاً إياها إلى جملة وقبل أن تصبح الكلمات التي قالاها ذات معنى، استخدم الترقيم ليجعل الأصوات الصادرة عنه تبدو كأصوات الكبار من حوله، ثم أخذ في التعرف على الكلمات واستخدامها، لتعني الشيء نفسه للآخرين عندما يسمعونها، وانطلق بها من دادا وماما، ولا ولماذا إلى مئات من الكلمات والعبارات والأفكار، ثم أخذ الأستاذ في تعليمه القراءة كما لو لم تكن لديه معرفة باستخدام اللغة أصلاً، فبعضنا يواجه صعوبة في تعلم القراءة والبعض في الكلام.

إذا كان باستطاعتك أن تشرح ما لا أعرفه في عبارات، ما أعرفه من أشياء، فإن باستطاعتي أن أتعلم ذلك بطريقة أسرع بكثير، وإذا لم تكن متأكداً مما أعرف، فلدي اقتراح بسيط: اسألني ودعني أريك ما اعرف، وإذا كنت اعمله بطريقة الخطأ - أو بطريقة لا تريدني أن افعله بها - فسوف ترى ذلك، ويمكن أن نعمل ذلك سوياً.

٧) أعطني الكثير من عمليات الاسترجاع:

أبلغني كيف افعل، أفضل أن تقول ذلك بطريقة لطيفة، ودون تهكم، ودون أن ترفع صوتك، ولكن كيفما فعلت ذلك، أبلغني فيما إذا كنت أفعل ذلك بالطريقة التي تريدني أن افعله بها.

"نعم" هامة مثل "لا".

"عمل جيد" تساعد تماماً كـَ (لا، ليس بهذه الطريقة).

لا تبالغ في المديح، ولا تنتظر حتى ينفد صبري لتكلمني. لا تقل لي فقط عمّا افعله خطأ، ولكن قل لي كيف افعله بطريقة صحيحة. في الواقع، إذا قلت لي كيف افعله بطريقة صحيحة، فلا داعي لأن تزعج نفسك وتخبرني بأني فعلت ذلك بطريقة خاطئة.

٨) لا تدع الأشياء تتبدد:

إذا أردتني أن أتذكر حقاً ما الذي تعلمناه، فراجعه لي في اليوم نفسه على عجل، ويُفضل أن يكون ذلك بعد حوالي ساعتين بعد الجلسة الأولى، بدلاً من مراجعته بعد أسبوع، أو حتى اليوم التالي. إن مراجعة

ما تعلمته بسرعة يجعله أكثر التصاقاً بذاكرتي "Makes it stick" .

٩) دع ما تعلمته يستقر في ذهني:

لقد قمت بمهمة عظيمة، وقد فهمت ما علمتني إياه، ولكن يظهر أن ما تعلمته يحتاج إلى فترة ليستقر في ذهني، فلا تجعلني أبداً في تعلم موضوع جديد مباشرة. إن عقلي الباطن يحتاج إلى ساعتين لهضم ما تعلمته "Chew in" قبل الانتقال إلى موضوع جديد.

□ جلسة التدريب المثالية:

والآن، وقد سمعت ما سمعت عن التعلم من موظفيك، دعنا نلقِ نظرة على العملية مرة أخرى من وجهة نظرك، والخطوات الخمس التالية هي النسيج الأساسي لأي جلسة تدريب:

- **خطوة (١)** .. ضع الخطة العامة للتدريب: اشرح المشكلة والنتيجة التي تريد الوصول إليها.
- **خطوة (٢)** .. اجعلهم يقومون بها: كلما أسرع العمال بوضع أيديهم على المهمة، زادت مشاركتهم في ذلك وتعلموا -بشكل أفضل- العملية المقصودة.
- **خطوة (٣)** .. قدم استرجاعاً عما تم التدريب عليه: توقع وأجب عن الأسئلة، مع توجيه العملية في كل خطوة. دعهم يعرفوا كيف يقومون بالعمل.
- **خطوة (٤)** .. امنحهم استراحة: بعد قيام العمال بتلقي درس، أو

حصة شاقة، امنحهم استراحة أو عمل أشياء سهلة نسبياً.

○ **خطوة (٥)** .. عزز المعلومات في أذهانهم: راجع ما دربتهم عليه في اليوم نفسه، فمن الأفضل مراجعة ما تعلموا بعد ساعتين من دورة التدريب المبدئية.

كيف تعرف أن التدريب قد نجح؟

كما هو الحال مع أية مهمة أخرى في ورشة العمل، نحتاج إلى تعريف واضح لما تريد إنجازه في جلسة التدريب، وطريقة لتقييم ما إذا كنت قد أنجزته أم لا.

قبل أن تبدأ التدريب، لا بُدَّ أنك سألت نفسك: "ماذا أريد أو أحتاج لتعليمهم؟" ربما سألت أيضاً السؤال الأكثر أهمية: "ما الذي أريد أن أعلمه لهم؟".

ويجب عليك أيضاً أن تسأل هذين السؤالين الأساسيين:

- □ كيف أعرف ما تعلموه ؟
- □ كيف يجب عليهم أن يتصرفوا بعد التدريب ؟

مع كثير من العمليات، تسهل الإجابة على هذه الأسئلة، فإما إنهم يستطيعون القيام بالعمل، أو لا يستطيعون، وهذا سوف يتحسن بالمران، والنجاح يكون محققاً إذا كان تدريبهم صحيحاً.

على كل حال، إن بعض أنواع التدريب أكثر صعوبة للتقييم، ومنها تدريب الجودة وتدريب الحساسية. لسوء الحظ، إن هذه الأنواع من

التدريب غالباً تفشل، ليس بسبب الافتقار إلى النوايا الطيبة، ولكن بسبب الافتقار إلى الأهداف الواضحة، وعدم القدرة على قياس أو ملاحظة نتائج التدريب. ففي أي وقت تخطط فيه لتدريب العمل، ضع هناك جانباً للمتابعة، وليكن سهلاً، وأبلغ المتدربين ماذا يتوقع منهم أن يتعلموا: "سوف نحاول ذلك مرة ثانية خلال أسبوع، لنرى كيف تفعلونه، وآمل أنكم جميعاً سوف تكونون قادرين على عمله دون أخطاء جسيمة".

ابحث أغراض الأداء المعينة، والزمن المحدد لها معهم. ولا تُنْهِ جلسة التدريب حتى يعرف كل واحد مايُفترض أن يحدث بعد ذلك.

التدريب ليس بحاجة إلى أن يتم بطريقة رسمية، وأن لا يكون مبعث خوف لك أو للموظفين.

- جزئ العملية إلى أقسام تسهل معالجتها "Manageable".
- دعهم يعملوا بدلاً من أن يستمعوا فقط.
- تابع ما تم تدريبهم عليه.
- أنت أول وأفضل مصدر للتدريب أثناء العمل وأثناء الموقع.
- قم بمهمتك على خير وجه، فهذا سوف يكسب الموظفين حافزاً للإجادة والإنتاجية ويمنحهم الثقة.

متطلبات التدريب للفصل (الثامن):

- ☐ قبل أن تدرب الآخرين على عمل، تأكد أنك نفسك تجيد هذا العمل "You master it".
- ☐ جزّئ العملية إلى خطوات تسهل معالجتها.

- ☐ اشرح كيف تقوم بالمهمة، ثم ارفع يديك "KYHO" (Keep your hands off) تاركاً الموظفين يقومون بالمهمة.
- ☐ ضع التدريب بصورة تجعل المتدربين يحرزون سلسلة من النجاحات الصغيرة تؤدي بهم إلى نجاحات كبيرة من الإجادة.
- ☐ كن في تلاقٍ "Empathy" مع المتدربين بأن تظهر لهم الاحترام اللازم، وأن ينطلقوا من النقطة التي انتهت إليها معرفتهم.
- ☐ كن متأكداً، بأن لديك طريقة، تجعلك قادراً على معرفة، فيما إذا كان المتدربون لديك قد أجادوا مهام التدريب التي دربتهم عليها.

الفصل التاسع

المدرب مرشداً
أو معلماً

المدرب مرشداً أوْ مُعلماً

تقول لـ"فرانك" وأنت تنظر إليه: "أنا في العادة لا أعطي تقييمات الأداء الدرجة الكاملة، إذْ إنني أعتقد أنه لا يزال أمام الموظف شيء ما للتحسن، إني أحفزك على المزيد".

ينظر إليك "فرانك" بشيء من الارتياب، منتظراً الدرجة غير الكاملة عن تقييمك لأدائه، في حين أن تعبيرات وجهه تقول: "ما الخطأ الذي فعلته؟".

وتستمر أنت قائلاً: "في مثل حالتك سوف يكون هناك استثناء، لقد كان عملك رائعاً، فأنا أستطيع دائماً أن اعتمد عليك؛ للقيام بالعمل بشكل صحيح، من المرة الأولى، وغالباً ما كنت فوق التوقعات".

تنبسط أسارير وجه "فرانك"ه أولاً بالدهشة، وثانياً بالسرور، إذ من الواضح أنك تفوقت على توقعاته.

"أشكرك" يتمتم "فرانك". "لا شكر على واجب، لقد كسبت ذلك بجدارة، ولهذا السبب فإني متلهف على مساعدتك؛ للحصول على فرصة أفضل في مكان آخر بالشركة". الآن تبدو على وجه "فرانك" علامات الدهشة. فأي نوع هذا المدير الذي يريد لأفضل موظفيه أن يتركوه؟

إن المدرب الجيد الذي يضع تطور الفرد في المقدمة، يمكن أن يقوم بمثل هذا الشيء.

أنواع التوجيه:

هناك نوعان من الإرشاد أو الإشراف، وهي ذات معنى وأهمية للمرشد المعلم والموظف والمؤسسة، إذ إن كل فرد يربح، إذا كان إشرافك او توجيهك فعّالاً.

الإرشاد داخل المؤسسة:

كمدرب يجب عليك أن تقوم بأشياء أكثر من تدريب الموظفين، ومنها كيف يديرون أمورهم في مكان العمل، بتعبير رجل الشارع، وهو ما يُسمى: (تعلم المشي على الحبال)، وكمثل الملاكم المحنّك، الذي علمته التجربة مدى سعة الحلبة "Ring" وكيف يستغل الزوايا فيها، فإنه كلما زادت معرفة مقاتليك بالحلبة التي يلعبون عليها، ارتفع وتحسّن أداؤهم. هناك شيء آخر غير القيام بالوظيفة، أشياء لا توجد في دليل الموظفين، فعندما تدخل مكان العمل لأول مرة قد تصادف خفايا غير منظورة، وصراعات قديمة، وقد تطأ بعض الألغام قبل أن تتمكن من وضع تخطيط للأرض. إن معظم القواعد غير مكتوبة، والأشياء التي تقوم بها الآن تطورت عبر سنين من الممارسة والخبرة، والناس قد لا يعرفون لماذا لا يقومون بالأشياء على النحو الذي يفعلونه، لذا أعط الموظفين الذين تعمل معهم منافع خبرتك، واشرف عليهم في الأشياء التي يحتاجون إلى معرفتها لتزدهر مؤسستك.

الإشراف أو الإرشاد خارج المؤسسة:

المرشد (الموجه)

مصطلحات و مفاهيم

المرشد والمستشار المخلص الأمين، هذه الكلمة مشتقة من الأساطير اليونانية. كان مينتور صديقاً ومستشاراً إلى أوريسّا، وأستاذاً لإبنه تليماخوس.

الاسم الرسمي لهذا الأمر هو "الاستشارات المهنية"، وهي تعني مساعدة الفرد على وضع الأهداف طويلة المدى. إن كثيراً من هذا النوع من الإشراف يحدث داخل المؤسسة، بالطبع، عندما توضح لموظفيك، كيف أن أداءهم الجيد يمكنهم من التقدم داخل الصفوف عن طريق الترفيع.

ولكن بعض العمال لا يحصلون على شيء، رغم ما يقدمون من جهد ويمكن تحفيز هؤلاء الموظفين، ورفع الحيف عنهم، عن طريق إعطائهم حوافز تشجيعية أو رمزية، كتغيير في اللقب لتجعلهم سعداء، وتعزيهم بالبقاء معك رغم ضعف الفرص المتاحة أمامهم في مؤسستك، وإلا فإنك تساهم في خروجهم وانصرافهم من عندك.

نعم، إنك ستفقد أفضل موظفي مؤسستك بهذه الطريقة، ويتعين عليك عندئذ أن توظف وتستخدم وتدرب البديل لهم، بمعنى أنك ستكبد نفسك أعمالاً كثيرة، دون ضمانة بأن الأشخاص الجدد سيكونون في مستوى الذين فقدتهم، وإذا لم تساعد الموظفين على الترقي، فستصبح خصماً لهم، وينظرون إليك شخصاً معادياً لمصالحهم، وهو ما يخلق التوتر والارتياب، ويدفعهم إلى الإصرار على الحصول على ترقيات، وإذا كان الاقتصاد يعاني من ضائقة توفير الفرص، في مكان آخر ونجحت أنت في

الاحتفاظ بالموظف المتذمر، فإن ذلك الاحتفاظ لن يكون عوناً لك في الحصول على أداء رفيع منه، الذي هو هدف كل تدريب ناجح. أما التعليم أو الإشراف المخلص، فيمكن أن يُزودك بأربع فوائد هامة هي:

١) جعل الموظفين الذين ينظرون إلى العمل بإحساس بالمسؤولية، أكثر تحفزاً وإنتاجاً.

٢) جعل الموظفين أكثر إخلاصاً لك طالما هم يعملون معك، بل وعندما يعملون في مكان آخر، (وأنت لا يؤذيك أو يضرك أن يكون لك أصدقاء).

٣) يخلق تقدمهم جواً نابضاً بالحياة، مع كل شخص في المؤسسة، يعمل لدفع عجلة الإنتاج فيها إلى الأعلى.

٤) فتح وظائف في المؤسسة، من شأنها أن تستقطب دماً جديداً وأفكاراً جديدة، وطاقات جديدة. وهذا يوضح لك البون الشاسع في حالة ما إذا كنت ستستخدم وتدرب عمالاً جدداً.

ماذا يطلب منك لتكون موجهاً فعالاً:

المتطلبات الأساسية لهذا هي التالي:

- ☐ الوقت.
- ☐ الطاقة.
- ☐ الرغبة.
- ☐ المعلومات الدقيقة.

نحن جميعاً لدينا الوقت والطاقة، ولكن الأمر يتعلق بطريقة اختبارهما

وإنفاقهما، وعندما تلمس فائدة الإخلاص في التعليم لك، فإنك سوف تقدم ذلك على أشياء أخرى تقوم بها الآن. أنت تعرف كيف تحصل على المعلومات التي لم تكن لديك من قبل، وتذكر أن الجهل سواء تعلق بك أم بشخص آخر، هو حالة قابلة للشفاء. لقد كنت تجمع معلومات منذ اليوم الذي بدأت فيه العمل، وإذا كنت قد أفلحت في شق طريقك عبر المراتب، وأداء الأعمال التي يقوم بها الموظفون الآخرون، فإنك تعرف خفايا العمل كأي شخص آخر.

إن على كل شخص أن يتعلم، ليجد طريقه الخاص به في مكان العمل ولكنك قد تكون قادراً على مساعدة أعضاء من موظفيك؛ أن يجتازوا بعضاً من أعقد المشاكل.

دعونا ننظر إلى بعض الأمور الرئيسة؛ لأخذها بعين الاعتبار في وظيفتك كمعلم مخلص وأمين.

التدريب على الأمور الداخلية:

هناك العملية، كما هي موصوفة بإجمال في دليل الموظفين، ومن ثم الطريقة التي تعمل بها الأشياء حقيقة. تذكر الأسئلة التي خطرت لك عندما كنت حديث العهد بالوظيفة، وتوقع المشاكل التي تواجه الموظف الجديد، عالج سوء التفاهم الذي يتعرض له شخص ما، لم يتسلم راتبه عن الشهر الأول في العمل، أو الذي يتقدم للحصول على تأمين طبي لعلاج الأسنان، بعد انتهاء تاريخ استلام الطلبات الخاصة بذلك. ومن الذي يُفترض فيه أن يُوقع على كشوف الدوام، وما هو أفضل وقت

للتقدم لإعادة تصنيف وظيفة؟ وما هي التفاصيل الكاملة التي يجب عليك أن تتقدم بها للحصول على النفقات والمصروفات؟

إن أهم عنصر في العملية أو الأمور الداخلية، ينبع من الفرق بين الوصف الوظيفي "Job description" والمتطلبات الحقيقية للوظيفة "Actual requirements of the job" إن الموظفين بحاجة إلى أن يعرفوا ما هو مطلوب منهم حقيقة، وكيف ستقوم بتقييم أعمالهم.

أخذ درجات الحرارة العاطفية:

إن بعض الناس منفتحون في التعبير عما يجول بخاطرهم، في حين أن البعض الآخر من الناس، يعملون على إخفائها، خاصة عندما يكونون حديثي العهد بالوظيفة. لا تنتظر حتى يتعثر موظفوك. تابع التعرف على أحوالهم وبصورة عرضية "Casual" ولكن بطريقة لا تفتقر إلى دفء العاطفة "Perfunctory"، فإذا سألت الموظف كيف حالك، فإن ذلك ليس سيئاً، بل هو سؤال رائع خاصة إذا سألته باهتمام حقيقي ورغبة في الوقوف مع العامل أو الموظف لبعض الوقت لسماع إجابته. إذا شككت في وجود مشكلة تابع

> تحذير
>
> **تجنب السلبية**
>
> عندما تساعد الموظفين على معرفة الأمور الداخلية للمؤسسة، لا تجعلهم يعتقدون أن المعيار هو قول شيء، وعمل غيره، ورغم أن المدراء في المؤسسة قد يفعلون ذلك، تجنب هذه السلبية؛ لأنها ستجعل ممن ترشدهم ساخرين "Cynical" أو تعوض حماسهم للأداء الجيد.

الموضوع، ولكن ليس بحدّة أو تطفل: "هل تجري الأمور بطريقة حسنة؟" ولكن بعض الموظفين لا يستجيبون للأشياء التي يرون أنها حصلت بسرعة، ويطلبون أن تسبقها طرق تكشف عن المشاعر والتوجهات. لقد أصبح صندوق الاقتراحات "كليشية" غير ذات قيمة، ليس لأنها فكرة سيئة، ولكن لأن المفهوم قد أسئ استعماله من قبل الطرفين. وغالباً، لا يأخذ الموظفون العملية على محمل الجد، رافضين تقديم مقترحات، أو يعرضون مقترحات هازلة. وغالباً ما يتجاهل أصحاب العمل الاقتراحات، وربما أسوأ من ذلك، يتصدون للموظفين "Retaliate against" الذين يجرؤون على تقديم مقترحات لا تروق لهم. وخذ بعين الاعتبار طائفة من الأساليب، بما في ذلك صندوق الاقتراحات وعمليات المسح التي تجري في نشرة أخبار المؤسسة الموجهة للموظفين "Newsletter"، ولوحات تعليق النشرات، والبريد الصوتي، وساعات الحضور للمكتب (كشف الحضور) للتأكد من إعطاء الموظفين الفرصة الكافية؛ للتعبير عن مشاعرهم. أنت بحاجة إلى هذه المعلومات، ولا تستطيع التدريب دونها.

التدريب لمساعدة الموظفين على التقدم:

قد تعتقد أن موظفيك سوف يمكثون معك إلى الأبد، وربما كان همك الأول هو أداؤهم للعمل الموكل إليهم، وتريد من المتدرب على الشؤون الإدارية، المساعدة أن يكرس "١٠٠"٪ من وقته للعمل بأداء عالٍ، ولكن المتدرب أو المتدربة قد يرنو إلى شيء أفضل من ذلك قليلاً. هل تريد من

متدرب كان قانعاً، أن يظل كذلك إلى الأبد؟



ساعدهم على التقدم

إذا كان لديك موظفون يتعلمون بسرعة، ولديهم موهبة "Talent"، ليكن جزء من التدريب مساعدتهم على التقدم وأعطهم الفرصة ليلمعوا، والإستفادة من مواهبهم، لأن ذلك يفيدهم ويفيدك ويفيد الشركة.

إن الموظفين سيبذلون أقصى جهدهم في العمل لك الآن؛ من باب رغبتهم في الوصول إلى فرصة أفضل في المستقبل. دربهم ما داموا يعملون لديك وساعدهم على وضع خطط مهنية حقيقية، ثم اعمل ما بوسعك كي تجعل خططهم تتكلل بالنجاح. واجعل المقابلات الخاصة بالتقييم والمراجعات، وسيلة لإجراء تعليم رسمي مخلص: "أنت هنا منذ حوالي ٣ سنوات يا "كارول"، وقد حان الوقت لتغيير مسمى وظيفتك، ويمكن أن أعطيك الطلب الخاص بذلك، ومساعدتك على تعبئته، إذا أردت ذلك".

أيضاً ابحث عن الفرص للنصح والتعليم المخلص السريعة. وكما في أي نوع من التدريب، فإن كثيراً من عمليات التعليم المخلص والنصح تكون عارضة فكن على استعداد لالتقاط هذه الفرص.

تطبيق المبادئ الإنسانية الأصيلة:

ماذا لو كان عليك أن تكون معلماً خاصاً، لشخص أكبر منك في السن؟ في كثير من الثقافات، الصغير يلجأ إلى الكبير، ويقر بما لدى الكبار من حكمة وخبرة والفرضية في تلك الثقافات، هو أن الكبير يرشد

ويعلم ويوجه النصح للصغير ولكن الحال ليس كذلك في "أمريكا"، حيث من الممكن أن يرأس شاب عمره "٢٣" رجلاً عجوزاً عمره "٧٣" سنة، طبّق مبادئ الإنسانية الأصيلة، بغض النظر عن السن والثقافة والجنس، أو أية فروق أخرى إذا كنت ترأس أشخاصاً يعملون تحت أمرتك، فأنت تعرف أشياء أكثر مما يعرفون في بعض النواحي، ولكن تذكر أنك لست أذكى أو أفضل أو أكثر أهمية منهم.

التوجيه وسيلة لتحديد العمل:

إن جزءاً من وظيفتك كمعلم مخلص ومشرف ينطوي على تزويد معلومات دقيقة وأمينة، وتوجيه حول التوقعات الخاصة بالعمل. وهذا يفوق بالطبع أوصاف الوظيفة، كما أشرنا، ولا يقتصر على إيضاح وشرح وتحديد، كيف أن الوظيفة الحقيقية تختلف عن الوظيفة المكتوبة على الورق. ويجب عليك أيضاً أن ترشد العمال إلى التوصيف الإيجابي والخلاّق للوظيفة.

□ التعريف الإيجابي للعمل:

بعض العمال يجب عليهم أن ينظفوا الأدوات في مركز التمريض، وهو أمر غير مستحب، وهو أمر ينتقص من الغرور الفردي، علاوة على أنه ليس بذي مردود جيد، ويمكن أن تطلق على هذا العمل: (الهندسة الصحية) رغم أنه عمل ليس بذي مستوى، ولكن إذا وضعنا هذا الأمر في السياق العام للصحة، فإن نظافة الأوعية هي جزء من خلق بيئة صحية جميلة، لكل شخص يقيم في منزل المرضات، وهي وظيفة هامة، ولها

نتائج إيجابية مفيدة.

□ التعريف الخلاق للعمل:

إن حياة الكاتب اعتادت أن تشمل كتابة القصص على آلة كاتبة يدوية، وهذا يعني تغيير كثير من الأشرطة لنفاد الحبر، واستهلاك الكثير من الورق وللحصول على نسخة إضافية كان على الكاتب أن يُدخل ورقة كربون بين كل ورقتين من أوراق النسخ، ويضع هذه اللفافة في داخل البكرة، وأن يطبع الحروف بقوة. والآن الكتاب يطبعون على ماكنات باللمس، فيضغطون على زر لتخرج الورقة مطبوعة من الناحية الثانية، ومن المألوف الآن في عالم الكتب أن تُكتَب مباشرة من قبل شركاء في التأليف، لم يلتقوا أبداً وجهاً لوجه، وبهذا انقضى عهد الكُتَّاب الذين يكتبون كلماتهم على الورق، وحل محلهم الكُتَّاب الذين يرون مهمتهم في نقل المعلومات والأخبار. لقد اختلفت الأدوات، ولكن ليس المنتج النهائي، وهو الفهم. فالمرشدون -الأساتذة- يعملون ليمكنوا الموظفين من تجديد وظائفهم بطريقة خلاقة -بأهداف نهائية وليس بالأدوات الراهنة- حتى تتوفر لديهم المرونة للتكيف والبقاء.

التوجيه وسيلة للتحفيز:

قد تحتاج أن تعمل على إيجاد قنوات للمحفزات الطبيعية، التي يحضرها العمال معهم إلى الورشة. إن هذا النوع من الإرشاد أو الإشراف غالباً ما يأخذ أحد الشكلين التاليين: التحدي المُفْرِط في الإنجاز

"Overachiever"، وتذليل العقبات على المفرّط "Underachiever".

١) المُفْرط في الإنجاز:

حاذر من أن تجلب النفور

تحذير

إن المفرط في الإنجاز يشعر بالسأم؛ إما لأنه لا يوجد شيء كاف له ليعمله، أو شيء يتحداه أو يحفزه على التعلم والإنتاج. أما المفرط فإنه يظهر الأم كطريقة لإخفاء شعوره بعدم الأمن. فالاثنان غير راضيين، ولذا يجب أن تعرف مصدر نفورهما كي تعلمهما بإخلاص.

إنْس الأحاديث الفارغة وإلقاء المحاضرات، ولا تضع أهدافاً تعسفية، ولا تخلق أعمالاً مشحونة، فكل هذه الطرق ببساطة تُعمق عدم رضا المُفْرط في الإنجاز، وقد تكون مجلبة للازدراء، كن منفتحاً وأميناً ولكن لا تكن تصادمياً "Confrontational" شارك فهمك مع الموظف، وابحث معه الحلول الممكنة. ابحث عن التحديات المعقولة، وارفع منسوبالإنتاج أعلى قليلاً جاعلاً العامل أو الموظف ينجح في الارتقاء إلى مستوى أعلى في كل مرة. قدم له فرص تدريب إضافية، ومسؤوليات أكبر، وأسند إليه أحد أدوار القيادة في أحد المجاميع.

٢) المفرِّط في الإنجاز:

اقترب من المُفَرِّط أو المقصر؛ على أنه مصدر لمّا يُستغل بعد، وليس على أنه مشكلة؛ فالموظفون لا يحبون أن يكونوا مصدر خيبة أمل لك. إنهم متحفزون للعمل الجيد، ويريدون أن يكونوا مصدر فخرٍ في عملهم، كما تفعل أنت.

إن الأحاديث الفارغة، وإلقاء المحاضرات لا تجدي هنا، انْس طريقة

الجزرة والعصا. مرة ثانية اجعل العامل أو الموظف يشترك معك في حوار فأنتما معاً يمكن أن تخلقا تواؤماً أكبر بين العامل والمهمة المسندة إليه. استكشف الإمكانيات لتبديل بيئة أو روتين العمل للتخلص من العثرات. وكما هو الحال في الفرص التدريبية، ضع خطوطاً عريضة "Guidelines"، كطريقة لقياس مدى النجاح ورتب لجلسة مُتابعة.

احترام حدود التوجيه:

أنت مدير، مدرب ومرشد (ناجح أمين). أنت تحفز موظفيك وتوجههم وتتخذ قرارات، وتقوّم الأداء، وتحل المشاكل. أنت لا تحل مشاكل نفسية، أو تتوسط في الخصومات لسبب بسيط، وهو أنك لست مؤهلاً للتعامل مع هذا النوع من الأمور، ولو كان لديك إدارة لا تعمل، وبحاجة إلى علاج جماعي، فأمامك خياران:

- ☐ أن تحضر خبيراً:

إذا كانت مؤسستك كبيرة لدرجة تتطلب معها وجود مكتب إرشادي، أو ما شابه ذلك، فعليك أن تقوم بإحضار خبير مختص ليتولى هذا العمل، ويضع الخطوط العريضة، ويجري نقاشاً أو سلسلة من النقاشات لإيجاد حل للمشاكل. أما إذا لم يكن لديك خبير يعمل لديك، فاذهب إلى أقرب جامعة أو برنامج استشاري ليتولى هذا الأمر. الكثير من المؤسسات لديها خبراء لحل النزاعات في أماكن العمل، يعملون مقابل أجور معقولة. اعقد مثل هذه الجلسات بعيداً عن مكان العمل، ولكن لا تطلق عليها اسم

"مصحة" وإلا فإن نصف العمال سيكرهون العملية قبل أن تبدأ.

□ أوجد حدوداً ثابتة:

إذا لم يكن باستطاعتك أن تحل المشكلة، فعليك كقائد أن توقف إطلاق النار، واعترف بأنك عاجز عن حلها "can't fix it"، ولا تدع أنك عادل. ناقش وطور ونفّذ الخطوط العريضة كمسلك يجب اتباعه، قد لا يكون أحد سعيداً لذلك، وقد يلومونك، ولكنهم على الأقل سيتوحدون خلفك، وسوف تكون قادراً على تحقيق أو إنجاز شيء من العمل!

> **لاحاجة للأعذار**
>
> الإدارة الذكية
>
> إذا لم تقع أخطاء، فلا حاجة للأعذار، فأنت لا تبحث عن شخص أو شيء لتضع عليه اللوم، وإنما تبحث عن طرق تساعد بها العامل على القيام بوظيفته على نحو أفضل، وأنت والعامل تعملان معاً لهدف مشترك، وبهذا سيراك العامل كحليف، وليس كمصدر تهديد.

ورغم المشاكل الموروثة في عملية الإشراف، أو احتضان الموظفين، فإن معظم عملك في هذه الناحية سيكون إيجابياً ومنتجاً. وهو -مقترناً بالتدريب وحل المشاكل- سينقل موظفيك من الدرجة الأدنى إلى الأداء الرفيع "Peak performance".

قائمة متطلبات التدريب للفصل (التاسع):

هناك طريقتان للإخلاص والنصح في التدريب (الإشراف) داخل المؤسسة وخارجها، إحداهما تُعلّمه المهارات وفن التنظيم. والثانية تعلّمه بناء مهنته.

□ كي تكون معلماً ناصحاً، يجب أن يتوفر لك الوقت والطاقة

والرغبة والمعلومات الدقيقة للمشاركة.

- التعليم بإخلاص يساعد الموظفين على فهم عمل الأشياء، بصورة حقيقية داخل الشركة أو المؤسسة.
- المعلمون الناصحون والناجحون، يفهمون أنهم ليسوا أذكى أو أفضل أو أكثر أهمية من أي شخص آخر، ويفهمون دورهم كمساعدين للمتدربين، وأنهم يأخذون هذا الدور على محمل الجد.
- المعلمون الناصحون يساعدون الموظفين على فهم عملهم، ليس كمهمة يؤدونها ولكن كمشاركة في عملية؛ لتوصيل ما في استطاعتهم؛ مما سيكون موضع تقدير من الآخرين.
- المعلمون الناصحون يساعدون على تحفيز الموظفين بقوة.

الفصل العاشر

المدرب مصححاً

المدرب مصححاً

إن تدريب الموظفين على إجراءات جديدة، وتعليمهم مهارات جديدة ومساعدتهم على رسم طريق مهني، هي أدوار هامة يلعبها المدرب للقيام بمهمته إلا أن الأمر الصعب بالنسبة له، هو تصحيح أداء غير مُرضٍ، وسلوك غير مقبول. وفي هذا الفصل سوف نتحدث عن بعض المبادئ والأسس التي تساعدك على تخطي هذه الصعوبة، وبذلك جعل العملية التصحيحية منتجة بدلاً من أن تنحو منحى العقاب.

اجعل العمل التصحيحي مواجهة وليس مجابهة:

إن مسلكك في جزء كبير منه يحدد نجاحك أو فشلك. خذ موقفاً إيجابياً غايته تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

☐ **أولاً:** ركز على السلوك، وليس على الشخص. تجنب الخوض في ميول الشخص وصفاته أو ميزاته. ركز على الأفعال المحددة والنتائج، والسبيل إلى تغييرها. على سبيل المثال، "جان" تأتي متأخرة إلى العمل "من

تحذير

تصرفاتهم انعكاس لما تقوم به

قبل أن تقوم بالتصدي لسلوك موظف ما تعرف على دورك كطرف في العلاقة، وأن تصرفات الموظف جاءت رداً على ما تقوم به وقد يكون باستطاعتك حل المشكلة أو جزء منها لدى معرفة الإشارة التي تصدر عن أقوالك وأفعالك، وأن تغيير سلوكك أنت أسهل من تغيير سلوك الآخرين. فحصّحه أولاً!

١٠ دقائق إلى نصف ساعة" ثلاث أو أربع مرات في الأسبوع، والموظفون لا يستعملون ساعة تحديد الحضور (الشاقبة)، ولكن يُتوقع منهم الحضور إلى العمل في مواعيد منتظمة، والشركة تتشدد تجاه الموظفين الذين يتأخرون ما لم يكن المشرف قد وافق على ذلك مقدماً. وهنا بدلاً من إرسال مذكرة إلى جميع العاملين، تحذرهم من التأخير، وتدعوهم للحضور في الوقت المحدد فالأفضل استدعاء (جان) وتوجيهها، وهذا قرار حميد وجيد؛ لأن ذلك سيختصر المسافة إلى الحل. ولكن إذا فتحت حديثك مع (جان) بقولك: "يبدو أن لديك مشكلة في الحضور إلى العمل في الوقت المحدد"، فإن ذلك ومهما كانت لهجتك رقيقة سيحمل نوعاً من الاتهام لها (لأن هذا هو ما تفعله جان) ومن المحتمل أن تتصرف (جان) بعناد وتنكر ذلك أو تعتذر أو تنسحب من أمامك. إن حديثك إليها نوع من إلقاء المحاضرات عليها، وهو ما يدعوها إلى الغليان في صمت من الداخل، والنتيجة أنك لا تصل إلى شيء إيجابي، لأنك ركزت على (جان واصفاً إياها بصاحبة التأخر (المزمن) "Chronically late".

وإليك الطريقة لبدء الحديث، بالتركيز على سلوكها بدلاً من التركيز على شخصها: "لقد لاحظت أنك تحضرين متأخرة إلى العمل". قد تتصرف (جان) بطريقة المدافع عن نفسه، ولكن لا يزال لديك أساس أفضل للنقاش، خاصة إذا أوضحت أنك تبحث عن حل: "فهل هناك شيء أستطيع أن أفعله لك؟".

□ **ثانياً**: ركّز على أشياء عامة. تجنب استعمال كلمات مثل "دائماً" و "أبداً"، كأن تقول: "أنت دائماً متأخرة" أو "أنت لا تحضرين في الوقت

المحدد". إن أياً من هذه الطرق تنحو منحى التعميم "Generalization". وهو أمر يقلب الحقائق إلى ضرب من المبالغة، أو حتى الكذب. وحيث أن ذلك مبالغة، فمن غير الممكن إثباته، ومن الحماقة محاولة ذلك؛ لذا عليك أن لا تنحو إلى التعميم إذا كنت على قدر من الحكمة والذكاء، ومن الأفضل التعرض لنقاط بسيطة للوصول إلى غايتك، وحتى لو نجحت في الحوار الذي أقمته، فإنك سوف تفقد الأرض الصلبة لعلاقتك مع (جان). قد تنجح في جعلها تحضر إلى العمل في الوقت المحدد، ولكن ذلك نصر أجوف، فالتحديد أفضل. قدّم ملاحظتك (لجان) معطياً إياها معلومات مفصلة حول المشكلة كما تراها: "أنت تأتين إلى العمل متأخرة من ١٠ دقائق إلى نصف ساعة ثلاث أو أربع مرات في الأسبوع". إذا بدأت حديثك هكذا، فإنك تكون قد تحدثت عن سلوك محدد بدلاً من التعميم أو السلوك عن الصفات الذاتية.



عدم الوقوع في الخطأ

لا تعمم

إذا عاملت مشكلة موظف على أنها مشكلة عامة، فأنت تسبب استنكاراً وإشاعات، بل وباء في محيط العمل. عندما تعمم، فإن الموظفين ستتغير مشاعرهم تجاه من قام بالمخالفة إذا عرفوا بها، ويبدؤون في التساؤل عمن قام بالمخالفة إذا لم يعرفوا، وتبدأ الإشاعات، وهكذا بالتعميم تتفاقم المشكلة بدلاً من أن تحل.

أنت مدرب ولست شرطياً، وما يهمك هو الأداء، وليس توقيع عقوبة ولذلك تحتاج إلى ما يمكن تطبيقه لا ما يَظْهر أنه جيد.

طبق قـاعـدة "PSA" (Positive Specific Action) "الإجـراء المحدد الإيجابي":

ليكن هدفك إحداث التغيير، وليس إلقاء اللوم. لا تقل للموظف، ببساطة ماذا يجب عليه أن لا يفعل. دائماً، علّم الموظفين السلوك الإيجابي، وماذا يفترض على الموظف أن يفعل.

الخطوة (١): وضح لماذا يحتاج السلوك إلى تغيير:

إن هذه النقطة الأولى يمكن أن تبدو واضحة، وجلية بالنسبة لك، فأنت تفترض أن الموظفين يعرفون، لماذا يتوجب عليهم عدم التأخر في الوصول إلى العمل، على سبيل المثال. ولكن الافتراضات نادراً ما تأتي بتفاهم فعال، ففي معظم المواقف الواضحة والجليّة، عليك أن تكون واضحاً ومجدداً لماذا يحتاج السلوك إلى تغيير. وبعيداً عن حقيقة أن تأخر (جان) يخالف النظام "Cheats the system"، ويغضب زملاءها في العمل - والذين يتوقعون منك العدل في المعاملة-فكيف يؤثر تأخر (جان وغيرها) على سير العمل؟ وكلما كنت أكثر تحديداً من المحتمل أن تقر "جان" وجهة نظرك، وتغير من سلوكها.

تحذير

كن جاهزاً بالأسباب

لتكن جاهزاً بما لديك من أسباب قبل أن تجتمع مع الموظف. لماذا تريد أن تصحح من سلوكه، ثم قارن ما لديك ولديه من أسباب، فما يكون منطقياً لديك، قد لا يكون كذلك بالنسبة له، وإذا كانت أسبابك ضعيفة كأن تقول: هذه هي سياسة الشركة، أو هذه هي طريقتي في الإدارة، فلعلك بحاجة إلى مراجعة نفسك قبل الاجتماع بالموظف.

الخطوة (٢): وجِّه سؤالاً باتجاه الحل:

إن هذا السؤال قد يتخذ أشكالاً عديدة، اعتماداً على عدة عوامل: المشكلة الموقف، وعلاقتك مع الموظف. وفي بعض الحالات، قد تهز كتفيك أو ترفع حاجبيك! فما الذي يمكن أن يفتح نقاشاً يؤدي إلى حلول ممكنة؟ ومن هو الذي سيكون مسؤولاً عن تقديم اقتراحات بالحلول؟ وقد تختار أن تضع العبء على:-

- □ الموظف: (ما الذي يمكن أن تفعله لتحول دون حدوث هذا مرة ثانية؟).
- □ أو تضع العبء عليكما كليكما: (هل هناك شيء أستطيع عمله للمساعدة؟).
- □ أو تضع العبء على العملية (كيف يمكن أن نقوم بهذا الأمر؟).

في كثير من الحالات، إن طريقة تناول العملية سوف تقدم أفضل النتائج وأن الالتزام بطريقة (PSA) سوف تدفعك للتفكير قبل أن تبدأ التدريب أو التعليم وهذا سيجعل منك مدرباً أفضل.

حدد النتائج بوضوح:

أنت بحاجة إلى أن تكون واضحاً عما هو في خطر. وإن أصعب شيء يأتي عندما تحاول أن تغير سلوك شخص ما، وتواجهه بسؤال: "أو أي شيء آخر؟" وسواء يسأل الموظف أم لا، عليك أن تكون واضحاً جداً حول العواقب المتعلقة بعبارة: "أو أي شيء آخر".

أولاً، كن محدداً، إن التمتمات الغامضة أو التحذيرات غير المحددة مثل: "قد تكون لدينا مشكلة أكبر". لا تفيد بشيء، سوى أنك تبدو شخصاً غير ذي فاعلية. ومثلها استخدام عبارات طنانة مثل: "ردود الفعل العقوبات



الإجراءات والعواقب

من الأفضل أن تكون الإجراءات وليدة ما يصدر من أفعال، كأن تكون رداً على عدم إنجاز مهام معينة، أو تقصير في الاداء، أو عدم الوصول إلى الأهداف والغايات، وأن لا تأتي كعقوبة بالحسم من الراتب مثلاً، إذ يمكنك أن تصحح مسلك موظف تجاه ما ذكرنا ببساطة، كأن تبدي له قلقك حول ذلك، أو بإجراء بعض التعديلات.

الرادعة" ، ولذا عليك أن تحدد العواقب الممكنة بصورة حاسمة وقاطعة.

ثانياً، تجنب عبارات التهديد فهدفك هو تغيير السلوك، وليس معاقبة الموظف. وتأكد أن لهجتك وكذلك كلماتك تحمل تأكيدك على هذا الهدف. وأخيراً لا تتطرق إلى نتائج أو عواقب لن تحدث. لقد تعلمنا جميعاً منذ زمن بعيد أن نُهمل التحذيرات الزائفة، والتهديدات التي لا يمكن أن تقع بحال من الأحوال. ويتوجب عليك أن تحتفظ بإجراءات معينة للتعامل مع المقصرين في أدائهم، أو الذين يصدر عنهم سلوك غير حميد أو مقبول في مكان العمل.

إن مثل هذه الإجراءات تلخص الخطوات المتعاقبة، والتي هي في العادة تتدرج من الإنذار الشفوي إلى الإنذار المكتوب، وإلى خطاب يُحفظ في ملفه الشخصي وقد تشمل في بعض الحالات الإيقاف عن العمل "Suspension" وتخفيض الدرجة "Demosion"، وأخيراً الفصل من العمل "Termination". عليك أن تلم بإجراءات المؤسسة والصلاحيات المعطاة لك وفقاً لها، وأن عدم تمسكك بهذه الإجراءات يعتبر خروجاً عن العدالة، بل أمراً غير مشروع، لذا لا تقل ذلك ما لم تكن مستعداً لمؤازرة ما تقول، فإذا لم يصحب قولك العمل فقدت كلماتك

اهميتها في المرات القادمة، وربما حصل ذلك مع موظفين آخرين.

تدرج بالتدريب على الشيء الممكن:

هل هي حقيقة مشكلة سلوكية؟ لعلك تفترض أن الموظف لا يعتبرها كذلك. ولكن انظر إلى أن الموظف أو الموظفة لا يمكنهما إقرار رأيك، ولكنهما لا يريدان لك أن تعرف ذلك. خذ موظفاً على سبيل المثال يقول لك: مهما كان عدد المرات التي تقول فيها ذلك، ومهما كان عدد المرات التي توضح فيها ذلك، ومهما كان نوع العقوبة التي تهددني بها إذا فشلت، أو المكافأة التي تعدني بها إذا نجحت فإني لن أستطيع أن أسدد هدفاً في السلة (لعبة كرة السلة) ما لم يحدث ذلك بالطبع في الأحلام. الا تستطيع أن تجعلني أقوم بعمل آخر، بدلاً من هذا العمل الذي تكله إليّ؟ أنا جيد في تسديد الرميات الحرة، وأستطيع مساعدة الفريق في ذلك. ابدأ مع الموظف فيما يمكن أن يعمل، وابدأ العمل تجاه ما لا تعمله أو يعمله بعد! ابدأ التقويمات الرسمية وغير الرسمية للأداء من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف، وكلما أمكنك ذلك، ركز على نقاط القوة بجعل الموظفين يعملون المزيد مما يحسنون صنعه، ودفعهم خطوة خطوة نحو محاولة عمل الأشياء الصعبة، والأكثر تعقيداً. أحياناً يكون أداء الموظفين أفضل عندما يعملون في مجموعات في فرق، رغم أن كل واحد منهم يقوم بعمل منفرد "Solo taslc"، فإذا وضعت عاملاً غير واثق الخطى مع آخر يتقن العمل وكفء، فإنك قد تساعد الأول على تحسين أدائه، ولعلك أيضاً تتعرف هنا على مزايا

التدريب المتبادل الطبيعي. إن الموظفين الذين يعملون شركاء في فريق، يميلون إلى أن يعرفوا أكثر عما يفعله شركاؤهم أو فرقاؤهم الآخرون. إن ذلك سوف يجعل من السهل عليك أن تنقل المسؤوليات عندما يكون أحدهم غائباً، أو إذا تطلبت الوظيفة تغييراً مفاجئاً.

تذكر، أن حجماً واحداً لا يناسب الجميع، وأن قاعدة واحدة لقياس الإنتاجية لا تستطيع بكفاءة قياس أداء كل موظف. إن هدفك أن ترقى بالموظف إلى أقصى درجة من الأداء، أو إلى أقرب درجة من ذلك، وليس إلى مقياس تعسفي أو تحكمي من الأداء لكل الموظفين (ناهيك عن مقاييس النواحي الأخرى من السلوك). وحتى لو أن التعويض يقوم على ميزان مطلق - كأن يكون جزاءً على مشروع اكتمل أو وحدة بيعت - فإن عليك استخدام المقياس الشخصي للعمل Subjective scale. إن معاملة كل الموظفين بعدالة، والاعتراف بما هو ممكن لهم لإنجازه، لا يعني معاملتهم جميعاً بالطريقة نفسها.

انظر إلى المستقبل:

أنت تسعى إلى إحراز النتائج، وليس إلى تلقي الأعذار، فما يهم هو ما يفعله الموظف فيما بعد. كن على بينة من أن الأداء السابق أو السلوك السابق لم يرقَ إلى مستوى التوقعات، ولكن حالما تفرغ من ذلك، انطلق إلى الأهداف المحددة. دع الماضي وشأنه، ولا تَحْمل في نفسك منه شيئاً (Grudges) سواء في عقلك، أم في ملف الموظف الشخصي، أعط الموظف الفرصة للتعديل وتجاوز ذلك.

قاتلات الأداء:

إليك بعضاً من أساليب التصحيح التي (تضمن) الفشل، لأية محاولة نقوم بها لتصحيح الأداء الضعيف، أو السلوك غير المقبول للموظف. ولغرض النقاش سوف نقسم هذه الأساليب إلى مجموعات ثلاث رئيسة:- الحكم غير الموفق، الحل غير الموفق، تجنب المشكلة.

الحكم الخاطئ "False judgement":

- ☐ التشخيص.
- ☐ التحليل النفسي.
- ☐ التوصيف/ التجسيم.
- ☐ لإطراء/ المساعدة غير المحددة.

هناك بونٌ شاسع بين الحكم على السلوك أو الأداء الخاص بالعامل، والحكم على العامل كشخص.

تجنب التشخيص (إن مشكلتك الأساسية هي الموقف السيئ) والتحليل النفسي (لديك مشكلة، وهي قبول سلطة شخص "ذكر" لأن والدك مات وأنت في

افترض، ولكن بحذر

ضمان عدم الوقوع في الخطأ

كل المدراء يفهمون الحاجة إلى أن يكونوا حساسين تجاه الفروق بين الموظفين، أليس كذلك؟ وأحياناً تكون تلك الفروق أسهل على الملاحظة بسبب العنصر أو الجنس، أليس كذلك؟ نعم، ولكن هنا قد تتعرض إلى منزلق خطر. إن عليك أن تكون مدركاً لهذه الفروق، ولكن عليك أن تتجنب افتراض وجود هذه الفروق، وخاصة افتراض أن أي شيء يجعل من الشخص امرءاً مختلفاً، سوف يؤثر بالضرورة على سلوك ذلك الشخص وأدائه.

لحادية عشرة) وليست تلك التدريب الضروري أو المعلومات الكافية؛ لتقوم بمثل هذه التصانيف، وهي أمور تَعرضُ لك وانت تتعامل مع أحد الموظفين!

يجب أن لا تفكر في تضخيم أمور، تتعلق بأصل أو فصل أو جنس العامل أو الموظف (لا حاجة لذكر أمثلة هنا، ولسوء الحظ فنحن جميعاً نعرف أمثلة على ذلك) ولكن انظر على أنواع أخرى من التضخيم (الطريقة التي يتصرف بها، أو يفكر بها أولئك الموظفون). إن أي استنتاج يقوم على تعميم فئوي، كمثل فئة السن أو التعاليم أو اللباس أو أي شيء آخر، سوف ينخر في قدرتك على التدريب وحتى النواحي الإيجابية كالإطراء، قد تجعلك مدرباً أقل كفاءة؛ لأنها أيضاً قائمة على التعميم، فعبارة: "أنت حصلت على شهادة "MBA" ، لذا عليك أن تكون على دراية بهذا الأمر" هي عبارة خاطئة، كقولك: "أنت تقوم بعمل جيد للمرأة". ويجب أن تكون حريصاً أيضاً على أن لا يحمل إطراؤك شعوراً بالدهشة، كما لو أصبح لديك توقعات ضعيفة لأحد الموظفين. هل تظن أن ربط ذلك المسمار عمل عظيم وهو شبيه بقولك" لديك لحية كثّة، وشعر طويل وأقراط في أذنيك، مما أشعرني بالدهشة والعجب من العمل الذي يمكن أن نحصل عليه من وراء ذلك!

في بعض الأحيان يكون من الذكاء "Suble matter"أن لا تفرط في المديح.

الحل الخاطئ False solution:

- ☐ فلسفة البرميل المكسور.
- ☐ قصص عن الأخلاق.
- ☐ نصيحة لم يطلبها أحد.

تحذير

أهمية الراي

إن الرأي السلبي قد يكون له رد فعل سريع وسلبي أيضاً، وإن التمسك بالرأي السلبي حتى وإن تذكره أو تعمل به يؤذيك كمدير للعمل. إن افتراضاتك الخاطئة تجعلك أقل دراية بقدرات العمال، وتنقص من قدرتك على اتخاذ قرارات. نعم لك الحق في رأيك، ولكن بالنسبة للعمل، فأنت مطالب بأن تكون مديراً جيداً فلا تدع رأيك يضر بموظفيك. وبقراراتك!

ينصح "بولونيوس" ابنه فيقول له: "من أجل نفسك كن صادقاً"، ويقول "لارتس" في مسرحية "هاملت" "لوليم شكسبير": "عليك أن تكون صادقاً مع الناس ما تعاقب الليل والنهار". نصائح تمتلئ بالحكمة من رجال حكماء. النصيحة شيء حق، ولكن هذه النصيحة يجب أن تنبع من واقع العمل والحاضر، وحتى لو كانت كلماتك الحكيمة قد جاءتك من أمك وأبيك، وليس من "شكسبير"، فإن العمال قد لا يرغبون أو يحتاجون إلى سماعها. لا تفترض أن الموظفين سوف يستمتعون بقصتك، أو يجدونها عوناً لهم، ولكنهم يريدون كلماتك أنت وحكمتك، والدروس التي تعلمتها في واقع حياتك، فإذا كنت تعتقد حقاً، أن شيئاً ما يساعد العمال على التطور، شاركهم ذلك، فإذا لم يكن لديك شيء من ذلك، أترك الأمر لمناسبة أخرى وهذا يقودنا إلى قاتل الأداء النهائي في هذا الفصل، وهو النصيحة التي لم تطلب فإذا وجدت نفسك تبدأ جملة بـ "هذا في الواقع ليس من شغلي"، فإن كلماتك التالية يجب أن لا تكون: "ولكن لو سألتني .... " حاول أن تقول: "سأحاول أن أبقي فمي مقفلاً" بدلاً من ذلك. ثم افعل ذلك.

وإذا كانت تلك الموظفة فضولية، فإنها سوف تسأل، (ولكن كن حريصاً أن لا تفزعها أثناء طرحها السؤال).

التجنب:

- ☐ الازورار.
- ☐ "الشلن" القديم والحائك.
- ☐ التأكيد الكاذب / المخادع.

إن رفضك التعامل مع موضوع قد يؤخرك بعض الوقت، ولكن من المحتمل أن يجعل الأمر أو الموقف أكثر تعقيداً، فإذا سمحت للأداء الضعيف أو السلوك غير المقبول أن يستمر، زاد هذا الأداء، وذلك السلوك ضعفاً وانحرافاً، إذ إن سكوتك قد يُفسر على أنه موافقة على سلوك العامل أو الموظف، أو على الأقل قبول به: إن الموظفين الذين يشار إليهم بضعف الأداء، أو بالسلوك غير القويم يشعرون عندئذ، بأنهم أحرار في الاستمرار في هذا التصرف السلبي، والأدهى من ذلك أنه ينتقل كالعدوى إلى الموظفين الآخرين، فيصيب أداءهم بالانحدار، أو يجعلهم أقل حرصاً على السلوك القويم "Less worried about behavior"، وهذا ما يجعل مشكلتك تزداد تفاقماً.

لا تَعْمُد إلى تغيير الموضوع، فالازورار أو تغيير الموضوع ليس حلاً ولكن تعامل مع الموقف دون تغيير، وهناك أسلوب قديم للتجنب وهو "السياسي القديم والشائعات" نحن ندعوك لمشاهدة عرض من قِبَلْ

خبراء، (مراسل قديم يحاول أن يهزم سياسياً قديماً) وعندما ننضم إلى البرنامج الذي بدأ عرضه، نرى أن المراسل يريد أن يؤكد شائعات (قائمة على مصادر "عادة موثوقة" ولكن مجهولة الاسم بالطبع، مفادها الإشاعات). إن السياسي قام بمضايقة إحدى العاملات جنسياً. وحيث إن السياسي يعرف أن أي رد على ذلك قد يضره، فإنه يتجنب الرد بالترفع عن الخوض في مثل هذه الأمور.

□ المراسل (يظهر عليه القلق والجدية): "سيدي، ما هو ردك على التقارير المزعجة، عن تصرفاتك الجنسية غير اللائقة، خلال الحملة الأخيرة؟

□ السياسي (بابتسامة عريضة وهو يهز رأسه): "أنا أشكرك على هذا السؤال ولكنك تعرف أن الموضوع الرئيس الذي يواجه الشعب الأمريكي، (وبالتفاتة ذات معنى إلى الكاميرا) هو عدم توفر الحماية والوقاية الصحية الكافية، لما يزيد عن ٤٠٪ من الأمريكيين اليوم. والآن، فإن المبالغ التي طَلَبتُها لهذه الغاية من الكونجرس هي ....".

إن مثل هذه الحركات قد تستمر للأبد، فالمراسل يتكلم في واد، والسياسي يتكلم في وادٍ آخر!

والنوع الثاني من وسائل التجنب، هو استخدام أسلوب "فيما بعد" كما في عبارة: "أبداً، لو كنت محظوظاً" فالمدراء غالباً يفلتون من مشكلة ما؛ باتباع أسلوب "سكارليت أوهارا" في قصة" ذهب مع الريح" "Gone with

the wind"، بالقول: "غداً، يوم آخر".

ومثاله: أنت حقيقة يجب أن تتكلم مع "جيف" بخصوص أدائه الضعيف ولكنك تخشى ذلك؛ وتتعلل بأن لديك عدة أعمال "حقيقة" لتعملها. ومن بعد، ومن المؤكد أن إرجاء الموضوع ليوم لا يضر، ولكن يوماً آخر يضر، فالغد يتحول إلى اليوم، وتزداد ابتعاداً عن مواجهة الحقيقة. الوقت قد يشفي الجروح، ولكنه لا يحل معظم مشاكل الأداء والسلوك في مكان العمل، ولا يمكن أن تذهب تلك المشاكل مع الريح. إن التأكيد الكاذب أو الخادع يمكن أن يكون مجلبةً للضرر، كأي نوع من تجنب المواجهة: "لا شيء هناك يستدعي أن تقلق من أجله"، أنت تقول للعامل في كبرياء: "فهذا الشيء سوف يسير بنفسه"، عندها يتخلى العامل عما إذا كان عليه أن يتحسن أداؤه أو يسوء، اعتماداً على التأكيد الكاذب الذي أدخلته في روعة بينما المشكلة تستمر في التضخم والزيادة.

لا تدع أياً من قاتلات الأداء تعترض طريقك، فكلها عوامل للروغان من المسؤولية، وعدم مواجهة ضعف الأداء. إن العمال مسؤولون عن نتائج أعمالهم ولكن المشرف مثلك، مسؤول عن الإدارة المتعلقة بأدائهم، فحتى إذا أخطؤوا، عليك أن تتحمل المسؤولية لتحسين الوضع، وكمدرب يجب أن تكون حلاّلاً للمشاكل "Problem solver" ومدرباً ومعلماً وناصحاً أميناً ومصححاً. جهز وأعد نفسك للقيام بهذه المهام مجتمعة، وقم بالولوج إلى هذه الأمور بتوجه إيجابي يحدوك لبلوغ الأهداف. ومهما كان الدور، فإن

هدفك النهائي يجب أن يكون دائماً هو نفسه: مساعدة العامل للوصول إلى قمة الأداء الرفيع. ومهما كان تصميمك على قبول هذه المسؤولية، ومعالجة المشاكل "Tackle problem" فإن هناك صفاتاً أساسية بشرية، يجب أن تكون بصحبتك لتتغلب على ما يعترضك من صعوبات، ولكي تصبح مدرباً فعالاً، سوف نبحث العقبات المعترضة والحلول الممكنة لها في الفصل التالي.

متطلبات التدريب للفصل (العاشر):

- ☐ عندما تصحح موظفاً تذكر أن تجعل الأمر لقاءً بينك وبينه لا مواجهة.
- ☐ تجنب اتهام الموظف، فقط افحص سلوكاً محدداً، وحاول أن تفهم الموظف وأسباب سلوكه.
- ☐ استخدم أسلوب "PSA" لتساعد الموظف على تحسين سلوكه، وهذا يشمل تحديد السلوك، ولماذا يجب تعديل سلوكه مع طرح أسئلة تؤدي إلى حل، ومن ثم الموافقة على ذلك الحل.
- ☐ إن لم يكن التغيير قد حدث، دع الموظف يعرف النتائج المترتبة على ذلك.
- ☐ تأكد أن الموظفين لديهم الإمكانيات لعمل ما يُطلب، ولا تفترض أنهم يفعلون دون مراجعة لذلك.
- ☐ عند الفراغ من المشكلة، دع الماضي طي النسيان، وانظر إلى المستقبل - فهذا أفضل للمدرب والموظف -. إنَّ قاتلات الأداء تشمل الحكم الخاطئ الحلول الخاطئة، وتجنب المشاكل.

الفصل الحادي عشر

التدريب على نزع الألغام الأرضية

التدريب على نزع الألغام الأرضية

إن النوايا الحسنة لا تخلق وحدها مدرباً جيداً، حتى لو قمت بتطبيق كل النصائح العظيمة، التي تناولناها في الفصول العشرة السابقة، إذا ما تعرضت لأحد منها، والمشكلة أن هذه المطبات صعب اكتشافها، أما إذا تمكنت من العثور عليها فمن السهل عندئذ تجنبها.

الإفتقار إلى الهدف الحقيقي:

إن الكلب غالباً ما يدور، وأحياناً عدة مرات قبل أن يستقر على مكان يجلس فيه، والتفسير الشائع لهذا التصرف، هو نوع من السلوك الدفاعي الذي ترسب لديه منذ أيام عيش الكلاب في البرية بعيداً عن الناس. وتبلغ دورة الكلب (٣٦٠ْ) حتى يتأكد من عدم وجود أعداء له، إلا أن ما يضعف هذه -النظرية- نوعاً ما هو الحقيقة القائلة، بأن الكلب يدرك وجود المخلوقات الأخرى بدرجة رئيسة عن طريق الشم، وليس عن طريق البصر. ومن ناحية أساسية، فإن الكلاب تدور حول نفسها، لأن هذا ما تفعله الكلاب، في حين أن البومة تنعب "Hoots"، كما أن غسيلك لسيارتك يجعل الدنيا تمطر، فهذه طبيعة الأشياء. وقد تقوم أنت والكثير من عمالك بعملية الدوران قبل الجلوس في مكان العمل، أيضاً لأسباب لا يعرفها أحد. وعندما تقوم أولاً بدراسة مبادئ إدارة الوقت، فقد تدهش

لأن تعرف بأنك تقوم بمهام ليس لها منفعة واضحة لك، أو لأي شخص آخر، ولكنك قمت بها، ببساطة لأنك فعلت ذلك في اليوم السابق، والذي قبله والذي قبله. . . .

تأكد أن سلوكك الإداري لن يقع في مثل هذه الفئة، وليكن لديك هدف لكل شيء تعمله، وذكّر نفسك ليس فقط بما تريد أن تفعله، ولكن بما تأمل أن تنجزه في ذلك اليوم.

وإليك ثلاثة طرق لتجنب القيام بنشاطات غير هادفة:

١) لا تعملها من أجل أنك تعمل ذلك:

الناس يعملون أشياء لأنهم اعتادوا على فعلها، ولأن الشخص الذي كان قبله اعتاد على فعلها، أو لأن شخصاً ما أبلغهم بالقيام بها (أو لأنهم قرؤوا ذلك في كتاب عن الإدارة)، وهذه كلها أسباب لا غناء فيها، وعليك أن تبحث عن السبب الحقيقي للعمل الذي تقوم به، أو تترك ذلك إذا كان عديم الفائدة.

٢) لا تخلط بين النشاط والنتيجة:

هل يعتقد الديك حقاً أن صوته الزاعق هو الذي يجعل الشمس تشرق؟ فعندما يخلط الناس بين السبب والنتيجة (كما يرفض لاعب "البيسبول" أن يغسل جواربه "المحظوظة" خلال سلسلة متتابعة من الضربات) فإن ذلك يسمى خرافات. وفي مكان العمل يسمى مضيعة للوقت. ولكن الناس دائماً لا يكتشفون العلاقة الخاطئة بين السبب والنتيجة "Cause &

"effect link"، بل ينسبوا خطأ النتيجة إلى الفعل. إن الهدف هو الوصول بالأداء إلى القمة، فإذا ساعدت دوائر الجودة الموظفين على القيام بأداء أفضل، فإنهم سيصلون إلى دوائر جودة، ولكن دوائر الجودة والاجتماعات واللجان والتقارير والمذكرات والمكالمات التلفونية وجلسات التدريب يجب أن لا تصبح غاية في حد ذاتها، وإنما يجب أن تظل دائماً وسيلة لا غاية، ألا وهي تحقيق الهدف. أما إذا لم يبلغ بك العمل النتيجة التي تسعى إليها فقم بعمل آخر.

٣) ليكن عملك ذا صلة بما تقوم به "Relevant":

مشغول

مصطلحات و مفاهيم

أنت حقيقة لا تريد تعريفاً لهذه الكلمة، أليس كذلك؟ ولكن غالباً فإن الناس، وخاصة المديرين، يشعرون أن "مشغول" هي أحد مظاهر الأهمية، أو مرادفات الأهمية، اقرأ هذا الحوار:

"جون": "حضرة الرئيس،هل يمكن أن تعطيني دقيقة من وقتك؟"

"ماري": "ليس الآن، أنا مشغولة".

"بيل": "ماري، ممكن لحظة؟".

"ماري": "بالطبع".

لقد حصل الحواران خلال (٣٠) ثانية، كانت "ماري" مشغولة في اللحظة الأولى، وفي اللحظة التالية لم تكن كذلك. ماذا حدث، السبب بسيط، "جون" يعمل لدى "ماري"، و "ماري" تعمل لدى "بيل". "ماري" كانت مشغولة جداً (هامة) "لجون" ولكن ليست مشغولة جداً (هامة) "لبيل". خذ "نبضك للعمل" من وقت لآخر، هل أنت تستخدم "مشغول" كأنها تعني حقيقة "هام"؟ تذكر: أنه من المفيد أن تكون مشغولاً مع أشياء هامة، ولكن من السيئ أن تكون مشغولاً في عمل أشياء لتبدو هاماً.

معظم الناس يفضلون أن يكونوا مشغولين، على أن يتعرضوا للسأم والملل وأن يظلوا نشيطين بدلاً من القعود والكسل. وخاصة إذا ما أسفر عملهم عن شيء أو إنتاج ملموس. والكتاب يحسون بكيانهم عندما يملؤون شاشة الكمبيوتر بالكلمات، وهم يتقاضون أجراً لقاء ما يكتبون، وما يحتاج الناس لقراءته. وهذه العملية تتضمن التفكير، والتفكير أحياناً يتطلب منهم التوقف عن العمل على شاشة الكمبيوتر، والتحديق لبعض الوقت، ثم ذرع الغرفة جيئة وذهاباً والتمتمة. لا تُفسِّر الحركة خطأً بالتقدم. قد تستفيد من الوقت، ولكن هذه الاستفادة تذهب في الاتجاه الخاطئ، وإن هذه السرعة تذهب بك بعيداً عن هدفك الذي هو غايتك!

القلق (المتعلق بك):

لا أحد يود الاعتراف به، ولكن كثيراً من الناس يمرون بحالات من القلق في تعاملاتهم اليومية مع الآخرين. وقد يصبح القلق على وجه الخصوص حاداً عندما يتوجب عليهم إيصال أخبار سيئة، أو تصحيح سلوك غير مقبول، أو تحسين أداء غير مرضٍ، أو كثير من المهام التي غالباً ما تثقل كاهل المدير.

القلق أمر طبيعي، ولا يمكن تجنبه، ويمكن أن يكون عاملاً مساعداً إذا أمكنك أن تركز، وتصرف القلق عبر قنوات من الطاقة تساعدك على القيام بعملك.

والخطوة الأولى للتعامل مع القلق، هي ببساطة أن تعترف به، ومن ثم

تقرر كيف تكبح جماحه، أو على الأقل تخفيض ما تعانيه من توتر. ولا شيء يمكنه مكافحة القلق أفضل من الاستعداد لمواجهته. فبعض المديرين يختارون الاستعداد المكثف له، ولضمان أن كل شيء معد له بدقة حتى أدق التفاصيل "Last detail"، ولكن أحياناً لا يكون لديك الوقت الكافي للاستعداد، وأحياناً ورغم الاستعداد، تواجه أشياء لم تحسب لها حساباً "Encounter something unexpected" كسؤال غير اعتيادي، أو خطأ ميكانيكي "Glitch"، أو تغيير في الجدول في اللحظات الأخيرة.

ولكن كيف يكون الحال إذا لم تستطع أن تستعد ؟ كيف ستواجه القلق. هاك درساً صغيراً من "لينوس"، فهو يتعامل مع حالات القلق في عالمه، بحمل بطانية الأمن معه، ومهما حدث يمكنه مكافحة القلق، بأن يرفع بطانيته قريباً منه (يتدثر بها)، وما ينجح بالنسبة "للينوس" قد ينجح معك، وأنا لا أقترح أن تحمل معك بطانية، ولكن يمكنك أن تحاول الاحتفاظ بشيء في جيبك كمساعد في حالة القلق يلهمك أو يذكرك بالشيء الذي يهمك حقيقة. فقد تحمل معك صورة شخص تحبه أو قطعة نقود تجلب لك الحظ، أو حصاة التقطتها من على شاطئ البحر أثناء إجازة سعيدة، أو مفاتيح سيارتك "البورش".

فما الذي تفتقده كثيراً وأنت في العمل؟ وما الذي يجعلك أكثر راحة عندما تغادر المكتب ؟ إن حمل قطعة تذكرك بذلك الشعور الطيب، قد يُساعدك خلال أوقات القلق التي تمر بك.

ظهر بطاقة العمل

مهما كان سبب قلقك، استعمل أسلوب ظهر بطاقة العمل، أخرج بطاقة عملك واكتب (٣) كلمات أو عبارات تجمل الخطوات التي تعتزم القيام بها. اترك فراغاً لتضع الوقت الذي ستقوم فيه بذلك. طالع هذه البطاقة إذا عاد إليك القلق. إن هذا الأسلوب يخفف من قلقك، ويحسن أدائك في كل وقت.

الخوف/ الارتياب (الخاص بهم):

الموظفون قد يخشون أو يشعرون بالارتياب نحوك، ببساطة لأنك المدير. ليس هناك شيء شخصي، ولكن إذا جلست على مكتب المدير، فإنك تثير فيهم المشاعر التي يحس بها الموظفون تجاه رئيسهم. ورغم أن هذه ليست غلطتك فعليك أن تتحمل مسؤولية التعامل مع الموظفين، بطريقة تزيل تلك الخشية، وذلك الارتياب، وقد يأتي الخوف على عدة وجوه، فهو قد يدفع الموظف للتعرف بطريقة دفاعية أو بطريقة مختلفة عن أقرانه، أو التقدم بأعذار متكررة، ومن ثم تجنبك؟، وحسب النظرية التي تقول أن أفضل وسيلة للدفاع هي الهجوم "Best defense is strong offense"، وبعض الموظفين يتحدون سلطتك بطرق مختلفة، فيتحول خوفهم إلى تصرف هجومي وكثير من الموظفين المرتعبين يلجأون إلى استخدام إستراتيجية اللاوعي، التي تسمى المقاومة السلبية. فعندما تعلمهم أو تدربهم، فهم يهزون رؤوسهم بسرور ويتمتمون بالموافقة "Mumble agreement"، وهم في الحقيقة لا يفعلون ما طلبت منهم؛ لأنهم يخشون

على سبيل المثال

كن حذراً... من نفسك

كان "بيل" رئيس شركة صغيرة، حاول أن يكون ودوداً تجاه الموظفين ولكنه لم يكن يعلم أنه يفعل عكس ذلك. كان رجلاً ضخماً وذا صوت ضخم، فإذا جلس تمدد على الكرسي، وإذا تكلم رفع صوته وعلى وتيرة واحدة. وكان لا يدرك أنه عندما يقابل الموظفين والمديرين يرتعبون منه، سواء من شكله أو من منصبه، وكانت توجيهاته قوانين صارمة، وأسئلته حادة، وحتى تصرفه العادي لم يكن مقبولاً، وفسره الموظفون على أنه عدم احترام لهم، فماذا كان "بيل" يغفل ليخيفهم؟ لا شيء سوى أنه كان يتصرف حسب طبيعته! ولكن خطأه أنه لم يدرك ذاته، وبالتالي عانى الموظفون و "بيل" نفسه.

أن يفعلوا شيئاً خطأً تستاء منه، فإذا ما أدركت أن الخوف يحفز ويدفع أي موظف، فمن هذا المنطلق يمكنك أن تكافح عنصر الخوف فيهم.

وأول خطوة هي أن تعترف أوْ تقر أنك قد تقوم بشيء ما، يخلق أو يُغذي عامل الخوف. افحص سلوكياتك أنت بحثاً عما يمكن أن يحمل التهديد للموظفين وأن كل ذلك عفوي أو غير مقصود، وحالما تزيل مثل هذه السلوكيات، اعمل بهدوء للتغلب على الخوف بإبداء تأكيدات حقيقية لهم، وقد تكون هذه التأكيدات في بساطة الابتسامة، ولكن تأثيرها سيكون عظيماً (بالطبع، لسنا بحاجة إلى أن نبلغك أن تفعل شيئاً لمعاقبة الموظف الخائف، ولا حتى أن تقول له عن ذلك). ومهما كانت نواياك طيبة، فإن ملاحظات مطمئنة مثل "حسناً، الآن آمل أن لا تكون خائفاً جداً مني" قد تكون عقوبة للموظف.

مقاومة التغيير:

معظم الموظفين يقاومون التغيير، سواءاً كان ذلك من الناحية الروتينية،

تحذير

ليس هذا كله خطاك!

إن السلوك الذي ترى فيه مقاومة سلبيبة قد ينبع من الخوف، ولكن قد لا تكون أنت السبب. الموظفون الذين يأتون إلى العمل لا يحملون فقط مخاوفهم، بل عدوات شخصية، وجبلتهم (مزاجهم)، فالبعض منهم قد ينسجم معك ومع سلوكك، وقد تكون قادراً على التصدي لهم، بينما الآخرون على عكس ذلك، ولكن إذا لم يؤثروا على أداء الموظفين، فلا شأن لك بهم!

أم الأنماط السلوكية التي يتبعنها، ومن حيث طريقة التفكير والفرضيات القائمة لديهم، وإليك تمريناً سريعاً يوضح صعوبة كسر العادات: اشبك يديك، والآن فكَّ يديك، ثم أعد شبك يديك، أي الإبهامين أعلى من الآخر؟ والآن اشبك يديك مرةً أخرى، وفي هذه المرة تأكد أن الإبهام (الآخر) يكون في الأعلى، ستسخر من ذلك؟!

إذا كنت مثل معظم الناس، فإن ذلك يتطلب منك القليل من التفكير، لتدرك أنه شيء مزعج، والشيء نفسه يحدث عندما تخلع فردة الحذاء الخطأ أولاً، أو تبدأ في وضع فرشاة الأسنان على الربع الخطأ من أسنانك (أي الذي لم تتعود البدء به). إن الناس عبيد لعاداتهم، وأن طريقة أخرى غير التي يتبعونها تبدو لهم شاذة. وعندما تدرب موظفاً للوصول إلى قمة الأداء، فقد تصادم عادات راسخة لديه وأنماطاً من التفكير ألفها، وعندما تتبنى إستراتيجيات تدريبية جديدة، فإنك تُقْدِم على شيء مصادم لما صار جزءاً منك، وجزءاً من نجاحك العملي.

تحذير

-إنه ليس شخصياً-

لا تنظر إلى المقاومة التي يبديها الموظف كشيء شخصي، وأنها مقاومة لك، ولكنها مقاومة للشيء الجديد. إن العمل معاً والتأكيد على الأهداف، وشرح أسبابها يساعدك.

لذا عليك أن تعترف أولاً بهذه المصادمة في نفسك، وفي نفوس الآخرين وانظر إلى عدم الرغبة المبدئي، الذي يعتري الشخص عندما يحاول شيئاً جديداً عليه، وتلك الكلمة التلقائية التي تخرج منه وهي "لا"، كن صبوراً مع نفسك، ومع الآخرين. اعترف بذلك واسمح لنفسك ولغيرك بالتراجع عن أشياء راسخة، وفي اللحظة التي تتوقف فيها عن التركيز على ما تفعل، فإنك سوف تعود إلى الأنماط القديمة، ولذا عليك أن تعطي نفسك والموظفين وقتاً لوضع أنماط جديدة.

الافتقار إلى مهارات التدريب:

فكّر في شيء تستطيع القيام به بشكل جيد. ربما كنت أفضل من اللاّعب المتوسط في لعبة "البريدج"، وتمتلك قدرة بارعة في التّصدي للكرة في ملعب التنس، أو إجادة الصيد النهري. إنك لم تلد ومعك هذه المهارات. عليك أن تتعلم أولاً ثم تطور هذه المهارات.

وأنت أيضاً لم تلد بكل هذه المهارات التي تحتاج إليها؛ لتكون مدرباً ناجحاً وبعض السلوكيات لم تأتِ إليك عفو الخاطر. اعترف بنقاط الضعف لديك، وأصلح منها، فهي مهمة كنقاط القوة لديك، ومن ثم -أي بعد إصلاحها-، قم بالبناء فوقها جاعلاً ذلك سبيلاً للوصول

أشباح أساتذة الماضي

تحذير

كثير منا عرف أساتذة سيئين، أو مررنا بتجارب سيئة معهم ومع الأيام نسيناهم أو هكذا يبدو لنا. إلا أن ذكراهم يمكن أن تدخل في طريقة تعلمنا فيما بعد في الحياة، وربما أسوأ الموظفين حالاً من ترك المدرسة؛ لأن المدرس كان يصفه بالغباء مما جعله يتعقد من التعليم، ويشعر بالشك في مقدرته، وقد لا يكون على وعي تام بما أحدثه ذلك المدرس، ولكن يشعر بذلك في قرارة نفسه. فماذا يمكنك أن تفعل؟ كن حساساً اهتم بالموظف، كن مدرباً جيداً بأقصى ما تستطيع، ولكن لا تدهش إذا وجدت موظفين يعانون من حالات كهذه.

بنفسك، إلى مرتبة المدرب الأفضل.

إن بعض الموظفين قد يفتقرون إلى المهارات التي يحتاجونها لتلقي التدريب الفعال، وقد لا يصادفهم مدير يناقشهم في المشاكل والإجراءات، ويُقوّم ما يقدمون "Input"، وقد لا يعرفون كيف يشاركون في حل مشكلة.

لا تفترض أنك أو العامل سوف تطبقون الإجراءات بشكل طبيعي، فقد يستلزم ذلك جهداً وعملاً من كليهما، وهذا سوف يساعد العملية التدريبية، ولا يعيقها طالما أنكما عملتما معاً. اشرح ماذا تفعل أو ما الذي تقوم به، ولماذا ؟ واعترف بالأشياء التي لم تبلغ مرحلة اليقين في صدرك حول تلك التغيرات، ثم تعلما العملية معاً.

حاجز اللغة "Language Barrier":

☐ كيف يتم التدريب؟

إذا كنت تتكلم الإنجليزية فقط، وموظفوك يتكلمون الإسبانية فقط،

فلديك مشكلة في التفاهم، وعليك حلها، وهذا قد لا يكون أمراً سهلاً، ولكن هنا على الأقل إنك تعترف بوجود حاجز لغوي أمامك للتفاهم معهم. ولكن ماذا عن حاجز اللغة غير المنظور؟ وذلك عندما تعتقدان كلاكما أنكما تتكلمان اللغة نفسها، ولكن لا تستطيعان التفاهم، فقد تكون لديك مشكلة دون أن تدرك ذلك. إن نوعين من حواجز اللغة، يمكن أن يحولا بين التفاهم الناجح بينك وبين موظفيك - وهما - الرطانة "Jargon"، والافتراضات !

ابتعد عن الرطانة

الإدارة الذكية

إذا لم يفهم الموظفون رطانتك، فقد يظنون أنك تريد أن تؤثر عليهم، أو تخفي نقاط ضعفك. وأياً ما كان الزمن، فإنك لا تضع فقط حواجز أمام القيام باتصال فعّال معهم، ولكنك تدمر صلتك بهم!

حاجز الرّطانة:

إذا أمرك مدربك أن تلقي الضاغطة الانتحارية، فهل تعرف ما هو المطلوب منك أن تفعل ؟

قد تفهم ذلك لو كنت تفهم لغة (رطانة) "البيسبول" ؛ إذ المطلوب منك أن تحرز النقطة التالية. وكل لعبة رياضية لها لغتها ومصطلحاتها، وهذا ينطبق على كل الهوايات والمهن، فمعظمنا لا يعرف الفرق بين ربطة الفراشة، وربطة أو غرزة الديك الرومي، ولكن دارس الطب يعرف ذلك، وكيف يعمل تلك الربطة أو الغرزة.

المديرون يضعون هذه الرطانة أيضاً، وينسون أن بقية العالم لا يفهم

لغتهم وقد لا يكون لديهم رغبة لمعرفة ذلك. لا تدفن عمالك في عبارات أخذتها من الندوة الإدارية التي حضرتها، ما لم تكن راغباً وقادراً على ترجمتها، وما لم تكن هناك حاجة لهم لمعرفة تلك المصطلحات، وإلا فيكفي اللغة التي تفهمانها معاً.

حاجز الافتراضات:

الناس يستخدمون اللغة بالطريقة التي يستخدمون فيها النقود. فهم يتبادلون الكلمات والعملات بناء على تفاهم مشترك، لقيمة الكلمات والنقود المتداولة، وبعد ذلك، فالدولار هو الدولار، أليس كذلك؟

ماذا يمكنك أن تفعل "للدولار"؟ ربما، ليس كثيراً، إنه فقط عمله بالنسبة لك ولكن بالنسبة لطفل عمره ثمان سنوات، فإنه قد يعني رحلة إلى متجر الحلويات "Candy store". ولكن ماذا عن عشرة آلاف "دولار"؟ أنت غير مهتم بالموضوع. ولكن هل هذا يهم "بيل جيتس"، أو "دونالد ثامب ويتدتيرز"؟ إنه قد لا يكفي أن يكون ثمن بذلة محترمة.

وبالمثل، فإن كل واحد يعرف القيمة الاسمية للكلمات (سواء زادت تلك القيمة أم نقصت)، ولكن الأفراد يميلون إلى أن يكون لديهم قيم مختلفة بالنسبة لكلمات كثيرة.

خذ (ASAP) على سبيل المثال، كثير من الناس يقولون لك إنّ معناها (As Soon As Possible) أي بأسرع ما يمكن، وهذا يعني افعل ذلك حالاً. ولكن إذا طلبت من موظف أن يقوم بالعمل بأسرع ما يمكن

فقد تعني: "خلال خمس الدقائق التالية" أو "قبل أن أعود من الغداء" ولكن الموظف يمكن أن يفكر أنك تعني: "حالما تنتهي من العمل الذي تقوم به الآن" أو "قبل أن تذهب إلى المنزل بعد الظهر".

إن هذه الصياغة اللفظية العامة يمكن أن تكون خطرة، لأن كلاً من المرسل والمتلقي يفترضان أنهما يعرفان ما تعنيه، ولكنهما لا يكتشفان إلا فيما بعد أن افتراضاتهما غير متوائمة، بمعنى لو أن المدير أراد أن يتم ذلك قبل الغداء، فعليه أن يقول ذلك!

خوانق التدريب:

سوف نبحث تحت هذا العنوان بعضاً من الخوانق الصغيرة التي تمسك بتلابيب التدريب، والتي تحد من انطلاقته.

الشارع ذو الاتجاه الواحد:

إذا كنت تقوم بكل الاتصالات، فقد يعني هذا أنك لا تقوم باتصال أبداً. إن الاتصال المكتوب ورسائل البريد الصوتي تحمل خطراً واضحاً، فبدون استرجاع من المتلقين، لا تعرف فيما إذا كانت رسالتك قد وصلتهم أم لا، ناهيك عما إذا كانوا قد فهموا ما قلت لهم، فإذا لم يردوا عليك، فقد تظن أنهم لا يحبون ما قلت أو لا يوافقون عليه، وإذا تصرفت على ضوء تلك الفرضية فقد تفقد أشياء حقيقةً. وحتى الاتصال وجهاً لوجه يمكن أن يكون خادعاً؛ فالعمال قد يظهرون لك أنهم يصغون إليك بانتباه، ويهزون رؤوسهم فيما يبدو أنهم قد فهموا عليك، ويبتسمون ويقولون:

نعم في كل مقطع من حديثك، ومع ذلك فهم لم يفهموا أو ليست لديهم فكرة عـما تتحـدث إليهم عنه. لماذا يسألون فقط؟ لأنهم لا يريدون أن يظهروا أمامك بمظهر الأغبياء، فقد اعتدنا ونحن أطفال أن نفعل ذلك في المدرسة؛ لأن ارتباكنا أمام المدرس يمكن أن يفتح نيران غضبه علينا. اسأل أسئلة، وبالطبع كن منفتحاً للأسئلة، ولكن عليك أن تفعل أكثر من ذلك. فبدلاً من أن تنتظر المستمع ليُظهر نقصاً في استيعابه لما سألت عنه، زوده بمعلومات محددة، ومن ثم ابحث عما يُؤكد فهمه لما تلقاه عنك. على سبيل المثال، عندما تنهي ما لديك من تعليمات معقدة، تابع ذلك بالقول: "والآن، أبلغني ماذا تريد أن تفعل".

الاستجواب:

عندما يقول رجل المباحث في التلفاز للقاتل: "هذه فقط أسئلة "روتينية"" ، فإن المتهم المسكين يكون في وضع خطير. إن توجيه أسئلة جيدة والإصغاء بانتباه إلى الإجابات هما من أفضل الوسائل للتدريب، ولكنك تسيء استعمال هذا الأسلوب عندما يصبح توجيه الأسئلة أمراً مطولاً "Third degree" (غالباً بقصد انتزاع معلومات أو اعتراف). تجنَّب توجيه أسئلة على شكل صليات من النيران المتقطعة "Staccato bursts"، أو طرح أسئلة حادّة.

□ أسئلة بلاغية (طنانة):

تأتي هذه الأسئلة داخل أجوبة، فعندما يسأل مندوب التأمين فيما إذا

كنت ترغب أن تكون عائلتك مؤمنة بشكل كاف، عندما لا يكون باستطاعتك العمل، فإنك تعرف أن من المفترض في إجابتك أن لا تحتوي كلمة "لا". فالمندوب حريص أن تكون إجابتك نعم، كي يضمن موافقتك على الدخول في التأمين. ينطوي هذا النوع من الأسئلة على مناورة، وهو وسيلة غير أمينة للتفاهم، وهي قد تجلب لك العداوة بدلاً من الحوار والتعاون.

□ أسئلة تعبئة الفراغ:

هذه الأسئلة تعطي للشخص البطيء في رده، كالطالب في السنة الخامسة الذي يعمل كل جهده لاجتياز الاختبار. ومثالها: "من يستطيع أن يخبرنا عن المطبات التي تواجه التدريب الفعال، التي تحدثنا عنها في هذا الفصل؟ هل من أحد؟ هل هناك شخص ما؟ وهي مادة (أي الأسئلة) بسيطة جداً إذا حددتها بذلك المستوى، وهي بعيدة عن ذلك النوع، الذي يشجع العامل للدخول في نقاش جاد.

□ الأسئلة الحادّة:

وهي مثل الأسئلة الخطابية (الطنانة) تتضمن الأجوبة الصحيحة الخاصة بها، مثال: "أنت لا تريد حقيقة أن تفعل ذلك، أليس كذلك؟" إن العاملة في هذه الحالة ليس من المطلوب منها حتى أن تعرف ما الذي تتحدث عنه؛ لتعرف أنك لا تفكر فيما إذا كان يتوجب عليها فعله. لذا اسأل أسئلة حقيقية تتطلب إجابات حقيقية، وبذلك تفعل الشيء الرائع.

ركز على حل المشاكل "Focus on fixing":

موظف ما يحمل إليك مشكلة، وأنت تقوم بحلها "You fix it"، هذه وظيفتك أليس كذلك! نعم ولا. إن التأكد من القيام بالمهمة أو العمل هو جزء من وظيفتك. على كل حال، إن تدريب الموظفين لبلوغ أقصى درجات الأداء هو شيء أوسع من ذلك، وهو الجزء الأكثر أهمية في الوظيفة، وقد يأخذ وقتاً أطول نوعاً ما. وكثيراً من الصبر لتعليم الموظفين حل المشاكل، بدلاً من أخذ المشكلة من أيديهم وحلها بنفسك. ولكن على المدى الطويل، فإنك ستنتهي بحل المشكلة نفسها وقتاً بعد وقت، جاعلاً الموظفين طيلة ذلك عرضة للإحباط والاعتماد عليك.

لعبة إلقاء اللوم:

حضرة الرئيس: الآلة الناسخة تعطلت مرة أخرى! "من الذي أصابها بالعطل هذه المرة؟"

فبدلاً من أن تصلحها بنفسك -أو ربما أفضل من ذلك- تدرب الموظف على تصليحها، فإنك تضيع الوقت، وأنت تسأل عمن تسبب في إعطالها، وتنتهي إلى شخصين مُحْبَطين، هما أنت والموظف، ولا تدري من الذي وقع عليه اللوم، إلا أن المؤكد أنك لم تفعل شيئاً لحل المشكلة.

أخطاء عدم المتابعة:

المتابعة هامة جداً. فعندما تُسند مهمة إلى شخص ما، عليك أن تضع

معايير واضحة لتقييم النجاح، وتضع وقتاً لتحديد جلسة للمتابعة. وفي مواقف أقل أهمية من ذلك، ضع مذكرة أو ملاحظة لتدقق فيما بعد، على ما قام العامل بإنجازه "work progress"، ولا تنتظر حتى يتعذر الأمر على الإصلاح، فلديك الأدوات التي نحتاجها لحل المشاكل، ولمنع المشاكل من الحدوث، ولتحويل السلبيات إلى إيجابيات، وفي الفصل التالي سوف نلقي نظرة فاحصة على دورك، كحلال للمشاكل، ونقوم بفحص جلسة تدريب محددة، بعد تجزئتها إلى سبعة عناصر رئيسة.

متطلبات التدريب للفصل (الحادي عشر):

- ☐أسقط النشاطات التي لم يعد لها غرض أو جدوى، فهي إذا بقيت تقوض فعالية التدريب، وتؤثر على أداء موظفيك.
- ☐ لا تستطيع في بعض الأحيان تجنب ما يعتريك من قلق، لذا تعامل معه عن طريق إيجاد أسلوب شخصي؛ لاحتوائه بدلاً من أن يحتويك.
- ☐ افحص سلوكك وموقفك، وتأكد أنك لا تقوم بأشياء تدخل الخوف إلى قلوب موظفيك، فالخوف يؤثر على الأداء والاتصال والتفاهم الخاص بك وبهم.
- ☐ تفهم أسباب مقاومة الناس (بما فيهم أنت) للتغيير، ومن ثم يمكنك أن تتعامل بنجاح مع هذا النوع من المقاومة، واحتوائها لمنفعة كل شخص.

☐ تأكد أن موظفيك يفهمون فعلاً ما تقوله. لا تستخدم رطانة تعطل عملية الاتصال الواضح.

☐ تجنب عملية الاتصال من جهة واحدة وتجنّب الاستجوابات، وأن تقوم بحل كل المشاكل شخصياً.

الفصل الثاني عشر

خطوات التدريب الفعال

خطوات التدريب الفعّال

أنت -كمدير مسؤول- عليك التأكد من أن العمل سيتم بصورة سريعة وصحيحة، وهذا هو ما تعنيه كلمة (إدارة). ولكن بالنسبة للمشرف الذي يريد العمل بالتدريب والتعليم، فإن القيام بالعمل ما هو إلا جزء من الوظيفة، والجزء الآخر -وهو غالباً الأهم- هو تطوير الموظفين كي يكونوا قادرين على القيام بالعمل بشكل فعال ومستقل.

وإليك طريقة بسيطة لمساعدتك على القيام بذلك.

- خطوة ١ - (التحدي والناتج المطلوب).
- خطوة ٢ - طرق الممكنة للعصف الذهني.
- خطوة ٣ - وضع خطة عمل.
- خطوة ٤ - وضع مواقيت محددة للتدريب.
- خطوة ٥ - وضع معياراً للتقويم.
- خطوة ٦ - سهِّل الإجراءات.
- خطوة ٧ - وضع خطة للمتابعة.

(لاحظ أن هذه هي المهام بالنسبة لك كمدرب، وليس بالنسبة للموظف).

هل يبدو هذا مهارة زائدة وإعداداً أكثر من اللازم للتصدي لمشكلة صغيرة؟ أنت الحكم! فقد لا تحتاج إلى كل هذه الخطوات في كل موقف،

لا تقفز عن الخطوة (١)

ضمان

عدم الوقوع في الخطأ

أكثر غلطات حل المشاكل شيوعاً، إذا تعثرت محاولتك لحل مشكلة فما ذلك إلا لأنك قفزت عن الخطوة الأولى. معظم الناس يقررون ماذا سيفعلون قبل أن يعرفوا ويحددوا بوضوح المهمة التي سيقومون بها.

وقد تستخدم هذه العملية بطريقة غير رسمية عندما يستدعي الموقف ذلك "Situation warrants"، ولكن كن حذراً حول القفز عن بعض الخطوات، خاصة في المرات القليلة الأولى التي تحاول فيها، وقد تم اختبار هذا الأسلوب بنجاح. ولكي نشرح هذه العملية على أفضل وجه سوف نستخدم دراسة حالة.

لقد زاد حجم شركتك، بحيث لم يعد موقف السيارات يستوعب سيارات الموظفين، وأن قاعدة "البقاء للأسرع" لم تعد تُجدي نفعاً.

إن القطعة الواقعة خلف المبنى كانت أكثر من كافية لسيارات الموظفين، وكان الذين يحضرون مبكرين يحصلون على أفضل المواقع والأقرب إلى الباب، أما الذين يتأخرون في الوصول، فكان لا يزال أمامهم الكثير من المواقف ليختاروا من بينها. ولكن عدد الموظفين ازداد، ولم تزدد الساحة المخصصة للوقوف، والمواقف التي هي بالشارع محسوبة بالسرعات (عليها عدادات) والذين يتجاوزون ذلك يجدون واجهات سياراتهم وقد امتلأت بقسائم المخالفات "Littered with violation notices". لذا حصل هناك الكثير من التذمر "Grumbling"، كما أن هناك شكاوى عن الوقوف

المزدوج "Double parking"، وسيارات تقف وراء سيارات أخرى، فتمنعها من الخروج، ورجال المرور سوف يجعلون الحد الأعلى للوقوف ساعتين على كل العدادات، وهناك متجر ملابس كبير سيفتح على مقربة من الشركة مما سيجعل المشكلة تزداد تعقيداً. وتُقرر أنت أن تستدعي المسؤولة عن المواقف "فران كيجلي"، وتحول المشكلة لها، وبدلاً من أن تضع هذه المشكلة بتشعباتها على مكتبها وتمشي، تريدها أن تعمل حسب العملية ذات السبع خطوات لتضمن حلاً ناجحاً للمشكلة، ولتخلق فيها الثقة والكفاءة كحلالة للمشاكل.

خطوة (١): التحدي والناتج المطلوب

إن الطريقة التي تذكر بها اسم المشكلة تحدد إلى حد كبير كيف ستقوم بحلها، وفرض نجاحك في ذلك.

في هذه الحالة يمكن أن تعزو احتقان موقف السيارات:

- لكثرة أعدادها.
- عدم توفر أماكن كافية للوقوف.
- عدم ملاءمة مكان المبنى.
- عدم توفر مواصلات النقل العام.
- عدم تعاون المجلس

المسؤولة عن الحالة

(الملازم) هذا اصطلاح عسكري، ويعني المحافظ على المكان والواقع أنت كمدرب يجب أن توزع مسؤوليات خاصة، بين الموظفين الراغبين في ذلك، اعتماداً على حاجتك وقدرتهم وأحيانا تحتاج أن تطور الموظف على ناحية معينة لخلق مهارات أو إحساس بالنظام.

عرّف المشكلة

يخطئ كثير من الناس، وحتى المديرين في عدم إعطاء هذه النقطة ما تستحقه من أهمية، حيث أنهم بعد العلم بوجود المشكلة، يشرعون في البحث عن الحل، وهذا هو الخطأ لأنه يوصلنا إلى حل خاطئ، إذ لا بد أولاً من تعريف المشكلة.

البلدي.

- عدم تعاون العاملين معاً كأن يأتي كل أربعة بسيارة مثلاً، وأن كل واحد يريد أن يوقف سيارته في الوقت نفسه.

قد تكون هذه هي كل المشاكل، أو الطريقة الصحيحة لتسمية المشاكل والنقطة الهامة هي المنظور الذي ترى منه الموقف. فقد لا تكون قادراً على أن تفعل شيئاً حول بعض هذه المشاكل (عدم كفاية مواصلات النقل العام)، سوء موقع المبنى ضعف المجلس البلدي في المدينة. وأنت الآن تريد حلاً لمشكلة الوقوف. عمل نوبات لساعات العمل "Staggering"، بحيث لا يحضر الموظفون جميعاً معاً، قد يساعد ذلك في حل المشكلة. في الواقع، لقد بحثت الإدارة هذه المشكلة مع عملية توزيع للوقت، أو المشاركة في العمل والعمل من المنزل كطريقة لتحسين الإنتاجية، ورفع الروح المعنوية للموظفين، ولكن ذلك لن يأتي بنتيجة قبل أقل من سنة على الأقل، كما أبلغت. وهكذا لا تزال مشكلة وقوف سيارات كثيرة في حيّز محدود قائمة، فأيهما تريد أن تتحدى، فائض السيارات، أم ضيق الحيّز والمكان؟ وتصل إلى وصف للحل المطلوب أو المرغوب:

إزالة الاحتقان الناتج عن وقوف السيارات بإيجاد بدائل لحضور

الموظفين بسياراتهم الخاصة، والآن أنت جاهز للخطوة رقم (٢).

خطوة (٢): الطرق الممكنة للعصف الذهني

تذكر المبدأين الأساسيين للعصف الذهني الفعّال: افصل بين الفكرة والشخص الذي يتقدم بالفكرة. أنت رئيس (فران) ولكن في جلسة العصف الذهني أنتما متساويان. لا تحكم على أية فكرة حتى تسجل كل الخيارات التي تخطر على بالك. وبعد أن تقوم أنت و"فران" بإنفاق قليل من الوقت تستعرضان الأفكار، تخرجان بأربعة طرق ممكنة للحل تتفاوت قليلاً فيما بينها:

- إجراءات جبرية لمنع الوقوف المزدوج، ومنع استخدام الرحبة من غير الموظفين، مع وضع تهديدات وغرامات وسحب لسيارات المخالفين.
- استخدام مجمعات للسيارات إجبارية ؟ اختيارية ؟
- تشجيع النقل البديل كالدراجات، أو الحصول على تخفيضات في باصات النقل العام.
- تخصيص أماكن وقوف حسب الأقدمية في العمل "By seniority"، أو حسب البعد عن مكان العمل، أو حسب مُسمى الوظيفة.

والآن حان الوقت للبحث والفرز والحكم على تلك الطرق الممكنة، ولا بد من أن تستبعد فوراً طريقة الإجراءات الجبرية، ليس لأن تأثيرها ضئيل في حل المشكلة، وهي وقوف العديد من السيارات في حيّز ضيق، ولكنها ستخلق مشكلة جديدة من حيث استنكار الموظفين وشعورهم بالإحباط. فلماذا تعاقب موظفين على محاولة التعامل مع موقف هو

خارج عن سيطرتهم؟ أما مجمعات السيارات الإجبارية فهي تحمل الصدى نفسه الذي ينتج عن الإجراءات الجبرية للمنع، وما هو الإجراء الذي سيتخذ بحق الموظف، الذي يرفض أن يشارك زملاءه للمجيء في سيارة. علاوة على ذلك، ماذا يحدث للموظفين الذين يتأخرون بصورة منتظمة للانتهاء مما لديهم من مشاريع؟ فإذا كان المطلوب منهم المشاركة، فإن ذلك سيفقدهم المرونة، وربما التزامهم نحو القيام بالعمل. أما المجمعات الاختيارية فتبدو فكرة جيدة، حيث أن الجميع يمكن إن يأتي ويذهب في الوقت نفسه.

ورغم أنك أنت و (فران) قد تحبان الفكرة التي تشجع على المجمعات الاختيارية للوقوف، فإنك تستمر في بحث البدائل الأخرى. وقبل استثمار الوقت والمال في إمكانية تشجيع الموظفين على استخدام الدراجة - على الأقل في الأشهر الدافئة - فإنك تقرر أن تعمل مسحاً لذلك في رسالة الشركة الداخلية "In-house letter"، فتسأل كم عدد الموظفين الذين لديهم دراجات ويمكنهم من حيث المسافة الحضور على الدراجة إلى العمل، ولا مانع لديهم في ذلك. بالطبع ستأخذ بعين الاعتبار، الموظفين الذين يعانون من مشاكل جسدية لا تمكنهم من قيادة الدراجة "Physical inabilities"، وكذلك عامل السلامة، حيث بعض الشوارع الموصلة إلى العمل تكون مزدحمة جداً، الأمر الذي سيزداد تعقيداً مع المتجر الكبير الجديد الذي سيُبنى بالقرب من مكان العمل، وستأخذ بعين الاعتبار تأثير ركوب الدراجة على بعض الموظفين الذين قد يرهقهم ذلك، ويؤثر بالتالي

على مستوى أدائهم خاصة في أيام الصيف. وقد تقرر أيضاً الاتصال بإدارة المواصلات بالمدينة للحصول على تخفيض على تذاكر الأتوبيسات للموظفين، وتطلب من الإدارة العليا بالشركة المساعدة في هذه النفقات.

وماذا عن تخصيص أماكن للوقوف؟ تبدو هذه الفكرة سيئة من أية زاوية نظرت إليها. في الواقع فإن (فران) عندما تقدمت بها خلال جلسة العصف الذهني كان عليك أن تجاهد تلك النزعة، التي تولدت لديك لرفضها "فقط اكتبيها" قلت مذكراً نفسك: "لا تعطِ حكماً، ليس بعد".

إن هذه الخطوة على ضوء التزام الشركة برفع النواحي الإدارية، وإلغاء الفواصل بين الموظفين تبدو خطوة متخلفة، حيث المطلوب تحقيق المزيد من المساواة. إلا أنه كما تقول (فران) فإن أي نظام تتوصل إليه لا يعفينا من التعامل مع حافلات التوصيل الكبيرة، حيث إنها تعيق حركة المرور بالمواقف حيث تسد الأبواب والممرات، وتجعل الموظفين غير قادرين على الخروج بسياراتهم وقت الغداء.

المدير: إذاً دعونا نخصص لها مواقف في المنطقة المجاورة، وبعد بضعة دقائق من التركيز على العصف الذهني، تبعه تحليل حاسم للموضوع،

إنه شيء حسن أن تكون أخرق!

المهنة

الأفكار الأسوأ الخرقاء، غير المسؤولة، غير القابلة للتنفيذ، تلك التي تقال مزاحاً، الهزلية - غالباً ما تطلق الأفكار الخلاقة، لذلك أنت لا تريد أن ترفض أي شيء خلال العصف الذهني، دعها تأتِ، وضع البناء فوقها العب بها وانظر ما تسفر عنه!

توصلت أنت و"فران" إلى عدد ممكن من الطرق إلى مشكلة الوقوف المحيرة "Perplexing problem" وتشعران بالراحة لذلك، وتعودان إلى عملكما. وبعد أسبوعين تعجب من أن لا شيء قد تم القيام به إزاء موضوع الوقوف. بعد بضعة دقائق أخرى من الحديث عن الخطوات التالية ستجد حلاً لذلك!

الخطوة (٣): وضع خطة عمل:

ضع قائمة عمل سهلة. فبعد كل مهمة، اذكر من الذي سيتولى مسؤولية القيام بها. وبالنسبة لمسألة الوقوف، فالقائمة يمكن أن تكون على النحو التالي:

١) ضع إشارة على أماكن سكن الموظفين، على خريطة المنطقة (المساعدة فران، جيرالد).

٢) علّق الخريطة في غرفة العمل، مع قوائم موقعة من الذين يقفون في مجمع السيارات (جيرالد).

٣) ضع مقالاً في رسالة الشركة الداخلية، بحيث تتكلم عن مزايا مجمعات وقوف السيارات (فران).

٤) قم بإجراء مسح لتحديد المدى، الذي يرغب فيه الموظفون ويمكنهم المجيء إلى العمل بالدراجة (فران).

٥) اتصل بإدارة المواصلات بالمدينة، للحصول على تذاكر مخفضة للموظفين (أنا).

٦) اتصل بالمدينة والإدارة العليا، حول إمكانية إقامة منطقة توصيل مدتها

(٥١) دقيقة أمام المبنى (أنا).

٧) ضع موضوع معونة المواصلات بالحافلات على أجندة الأسبوع القادم.

مدة العقد

إن الميزة الكبيرة لتحديد مدة للعقد هي أنها توفر الوقت، وتخلص من القلق، فلو أنك وضعت ملاحظة ما، لظل ذهنك مشغولاً بها، وهو ما يلهيك عن مسؤولياتك الأخرى وقد تؤجل المهمة أو تعملها بسرعة لتطردها من ذهنك. لذا ضع مدة للعقد الذي توقعه مع شريكك.

الإدارة الذكية

الخطوة رقم (٤): وضع مواقيت محددة للتدريب:

لا تعامل كل الأسئلة التي تبدأ بكلمة (متى) دون إعطاء زمن محدد. إن مهمة ما قد لا يصبح لها أولوية، ولذا فقد لا تُعمل أبداً، أو قد تُعمل على وجه السرعة عندما يفكر شخص ما في السؤال عنها. لذا ضع زمناً محدداً لكل بند على قائمة المهمة. وأفضل من ذلك اكتب بالضبط متى تنوي القيام بالمهمة.

خطوة (٥): وضع معياراً للتقويم:

تأكد أنك تعرف النتائج التي تريد، وكيف تعرف متى تحصل عليها. إن همك الأساسي هو مجمع سيارات. لذا عليك الإجابة عن بعض الأسئلة مثل كم شخصاً سيبدأ بالمشاركة لنجاح البرنامج؟ وكيف ستعرف أنهم سيقومون بذلك فعلاً؟ ولا تخرج عن الخط باعتقادك أن "٢٠"٪ هو نسبة مشاركة جيدة، أو أن "١٠٠" موظف عدد كافٍ. فكّر في حدود ما يخدم هدفك. هل ٢٠٪ كافية، أو كم سيارة سيشارك بها مائة الموظف؟

"٥٠"، "٣٠"، "٢٥"؟

إلى أي درجة سيُحسن ذلك من وضع الوقوف، وإلى أي درجة يمكن الاعتماد على الدرجات والحافلات؟

الخطوة (٦): سهِّل الإجراءات (العمل):

ما الذي يمكنك كمدير أن تفعله لمساعدة الموظفين على النجاح؟ لقد تكلمت عن المهام المناسبة لك، وماذا عن مهمة (فران)، قد تزودها ببعض الأقوال لمقالها؛ لتبين أن الإدارة متعاونة ومشاركة في حل مشكلة الوقوف، وماذا عن "جيرالد"؟ هل يريد منك أن تتكلم مع الموظفين، لتشجعهم للتوقيع بالموافقة على مجمع السيارات.

خطوة (٧): وضع خطة للمتابعة:

ضع وقتاً للجلوس مع "فران" لوضع تقرير بما تم عمله.

والفكرة ليست خلق سلسلة، لا نهاية لها. من الاجتماعات تعقب الاجتماعات (فنحن نعرف كيف يعيق ذلك سير العمل) ولكنك بحاجة

تحذير

ساعد، لا تتدخل

إن الكلمة العملية هنا هي: "سهّل" والتي تعني: "أن لا تجعل الأمور أسهل"، بعض المديرين يميلون إلى التدخل افتراضاً منهم أن الموظف المعين يريد المساعدة، وهذا افتراض سيئ، وغالباً ما يكون خطراً. قد يكون هناك بعض الأوقات للتدخل والقيام بالعمل، وإن كان ذلك يظل من نوع الإدارة الأبوية "Paternalistic"، وهي بعيدة عن مفهوم التدريب. دع الموظفين يعلموا أنك هناك، إذا احتجت إليهم، ولكن اترك ذلك لهم.

إلى ضمان روح المسؤولية؛ للحفاظ على الخطط المعدّة من الضياع، في زحمة العمل اليومي وأزمات اللحظة. وهي طريقة للمشاركة للتقيد بالمدة الزمنية للتنفيذ "Deadline" وكذلك فإن الموظفين الذين قد يترددون في الحضور إليك للتحدث عن أسئلة، أو أمور تهمهم يصبحون أكثر احتمالاً للقدوم، وطرح ما لديهم عندما يعرضون عليك ما قاموا بإنجازه.

لقد احتاجت الخطوات الثلاث الأولى بعضاً من الشرح، ولكنها ليست صعبة، وأنت لا تحتاج إلى وقت كبير للقيام بها، ولكنها هامة وجوهرية.

الخطوتان "٤" و"٧" لا تحتاجان إلى وقت طويل للتحدث عنهما، ولا إلى وقت طويل للقيام بهما أيضاً. ركز الزمن الذي لديك لحل المشاكل المشتركة، وسوف يكون لهذه العملية مردودها من حيث النتائج، ومن حيث الأداء الممتاز للموظفين إنه ليس سحراً، ولكنه التدريب الجيد الفعال.

قائمة متطلبات التدريب للفصل (الثاني عشر):

□ إذا أردت التأكد من أن الأشياء قد أنجزت، فأنت بحاجة إلى أسلوب منهجي وإلى عملية تجعل الأشياء تحدث.

□ الخطوة الأولى: سم المشكلة، التحدي، وصف النتيجة المرغوب التوصل إليها، ولا تنسَ أن تحدد المشكلة بدقة.

□ الخطوة الثانية: قم بعصف ذهني للطرق المكنة. لا تنسَ أن تشجع الموظفين على أن يكونوا مفتحين ومندفعين، فهذا من شأنه أن يطلق

لديهم عنان الإبداع والخلق "Triggers creativity".

- ☐ الخطوة الثالثة: ضع خطة عمل، وهي شبيهة بوضع قائمة بالأشياء المطلوبة.
- ☐ الخطوة الرابعة: ضع مهلة زمنية محددة "Deadline"، فهذا أدعى لسرعة الإنجاز "Sense of urgency".
- ☐ الخطوة الخامسة: ضع معايير للتقويم، كي تعرف مدى النجاح الذي أحرزته.
- ☐ لخطوة السادسة: سهّل العمل والإجراءات. ضع تصورك لما قد يساعد موظفيك على إتمام المهام الموكولة إليهم بنجاح.
- ☐ الخطوة السابعة: تابع تنفيذ الخطوات السابقة، وأن ما يفترض إنجازه في المهلة الزمنية المحددة قد حصل بالفعل.

الفصل الثالث عشر

مرة أخرى

الاسترجاع

مرة أخرى الاسترجاع

"ما رأيك فيما قمت بإنجازه؟"

واحد من أكثر الأسئلة التي تطرح في العالم. نحن نتساءل كيف ينظر الناس إلى ما قمنا به سواء ما إذا كانوا يحبون أو يرضون بما تقوم به من الناحية الاجتماعية، وما إذا كان أداؤنا جيداً في مكان العمل. أما إذا لم نوجه هذه السؤال فليس معنى هذا أننا لا نريد أو نحتاج أن نسمع رأي الآخرين فينا. فماذا لو قام شخص هام جداً في حياتك، ولديه القوة لتحديد مستقبلك بإعطائك رأيه (استرجاعاً) مرة كل سنة عن أدائك وبطريقة عامة.

أمر مضحك، أليس كذلك؟ ومع ذلك فإن كثيراً من الناس يعملون ليلاً ونهاراً، دون الحصول على استرجاع أو معرفة رأي الآخرين فيهم، سوى المراجعة السنوية لأدائهم "annual performance review"، والذي هو غالباً ما يكون عملاً تكميلياً لملء الأوراق!

فماذا عن الأشخاص الذين يعملون معك؟ هل تعطيهم استرجاعاً منتظماً وهاماً عن عملهم؟ إذا كان الأمر على عكس ذلك، فإنك ستفقد واحداً من أهم عناصر التدريب الفعال والأمثل، بل وتفقد فرصة عظيمة لتحسين أدائهم.

عناصر الاسترجاع الفعال:

إن القدرة على تقديم استرجاع فعال، هي أمر جوهري لعملية التدريب ودعنا ننظر إلى بعض من أهم عناصر الاسترجاع المؤثرة، التي يمكن

للمدرب أن يقدمها.

تعليقات إيجابية، سلبيّة، و محايدة:

"أنا فقط أسمع منه عندما تتأزم الأمور معي".

"أقوم بعمل "٩٩" صفقة مبيعات "Close sales" في الجولة الواحدة، ولا أسمع همهمة من مكتب الرئيس، ولكن إذا حصلت منى هفوة، فإنهم يفتحون علي النار "!All hell breaks loose".

"بعض الأحيان أعجب إذا ما كنت قد عملت أبداً شيئاً صحيحاً، في هذا المكان!"

هل تبدو أيٌ من هذه الملاحظات معقولة؟ إذا لم تكن كذلك، فإنك تعمل في الشركة المثالية الوحيدة في البلاد.

لكثير من العمال والموظفين، تعني كلمة (استرجاع) فقط الانتقاد، ولكن الانتقاد الدائم نادراً ما يكون فعالاً أو مؤثراً، في تدريب العمال والموظفين والوصول بهم إلى قمة الأداء، بل إنه في الواقع يكبح الدوافع إلى الارتقاء بالأداء إذ إن الموظفين في تلك الحالة، يجهدون لإخفاء أخطائهم "Labor to hide their mistakes". ويتجنبون الاحتكاك مع

مصطلحات و مفاهيم

إسترجاع

هو الرجوع بالمعلومات حول نتيجة عملية أو نشاط، وهو اصطلاح مأخوذ من نظرية الأنظمة العامة. وتقنياً يعود إلى المعلومات الخاصة بالنتائج، أو عصب نظام ما الذي يستخدم للمحافظة على أداء نظام أو الرقابة على نظام أو عملية، والاسترجاع يسري على الإنسان والآلة.

المشرفين عليهم.

إن الاسترجاع السلبي هو فقط أحد مظاهر الاستجابات المتعددة الكلية لجهود عامل ما. يجب أن يتضمن الاسترجاع ثناءً على عمل تمَّ بصورة جيدة "Well done"، أو على جهد شريف يحرص العامل فيه, على إعطاء نتائج جيدة، دون الوقوع في الأخطاء. وغالباً العامل يحتاج فقط لأن يسمع (ثناءً) حول نتائج غير منظورة لجهوده، كأن يكون حول الأعمال التي قام بها، وإن لم يلحق ذلك مدح أو قدْح.

الاسترجاع في حينه:

تذكر العرض (الشرح) الذي قمت به في شهر يونيو الماضي.

أنت تعرف الأثر لذلك من المشترين الذين ترددوا على "ماكونيل" أعتقد أنه كان مؤثراً وفي الصميم، وأصاب الهدف وكان موفقاً!

توجيه التحيات عظيم في أي وقت، ولكن كلما كانت التحية منفصلة

أطيب تحيات لـ "سباركي"

ضمان

عدم الوقوع في الخطأ

ترتكب أخطاء كبيرة إذا فكرت فقط في الأشياء الكبيرة المديرون الأذكياء يفكرون في الصورة الكبيرة. في نظام الشركة، في عمل الفريق، ولكنهم لا يغفلون الأفراد. إذا أمكن تجول في مكان العمل بانتظام قدم استرجاعاً، استرجاعاً إيجابياً لكل موظف (عن عمله). إذا لم يكن ذلك ممكناً فماذا عن البريد الإلكتروني، فمن السهل كتابة رسالة سريعة وإرسالها في ثوان، أو تحدد ذلك حسب الشخص نفسه، فتضيف تعليقاً مثل: "أطيب تحياتي إلى "كلبك سباركس" أو "على فكرة، أمل أن تكون "ماجي" تستمتع بكرة القدم" وذلك ليرى الموظف إلى أي درجة أنت تعرفه وتهتم به!

عن العمل، قل تأثيرها العاطفي، بل إن المتلقي في تلك الحالة قد يشك في الدوافع التي وراء ذلك ! وبالمثل، فإن تأخر الاقتراح لتحسين الأداء يزيد من ضعف الأثر الذي يحمله.

"جي"، لو أنني عرفت شعور الرئيس حول العرض الذي قدمته في "ماكونيل" لشعرت بمزيد من الثقة، عندما قدمت عرضاً في "آرتشر" بعد ذلك بشهر، وربما ربحنا الجائزة.

وسواء كان ذلك سلبياً أم إيجابياً أم في الغالب كليهما، فاربط بين استرجاعك، وبين السلوك الذي تكتب أو تبدي تعليقك عنه قدر ما تستطيع.

الاعتراف بالفرد:

يفخر الموظفون في أن يلعبوا دوراً مؤثراً، في الفريق الذي يعملون معه ويشاطره أمجاده وانتصاراته، ولكن هذا لا يعني، أن الموظفين لا يقدرون الاعتراف الذي يأتي لشخصهم وجهودهم الفردية وما أنجزوه. وكان له دور في نجاح الفريق، وهذا هو السبب في أن مذكرة مُعنونةً إلى "أعضاء

على سبيل المثال

اعرف من تمدح

"مادلين" كانت شخصية مدهشة، وأرادت أن تكون نائب رئيس مدهشاً. ولذا كانت تأخذ بضع لحظات، للتجول والتحدث مع الموظفين. لقد أكدت على النواحي الإيجابية قائلة: "عمل جيد هناك"، و"أحب الطريقة التي تعملون بها معاً". نالت ملاحظاتها تقدير الموظفين، ولكنهم كانوا يتطلعون إلى تقديرها لهم كأفراد، وكيف كان كل فرد يؤدي عمله فعلاً، وحتى عن المهمة الموكلة إلى كل وحد منهم. إن مغزى الثناء جيد، ولكن الثناء الخاص المحدد يعني الكثير "Specific praise" ويؤثر أكثر!

لجنة القوى العاملة" ، لا تعني تقريباً ما تعنيه مذكرة شخصية موجهة إلى كل فرد في الجمعية حتى لو أن كل عضو في المجموعة حصل على واحدة، طالما أن المذكرات لا تقول بالضبط الشيء نفسه".

وبالمثل، التعليقات العامة حول "الأداء الكلي الضعيف" إلى مجموعة من العمال، لها أثر ضعيف على أي عضو من أعضاء المجموعة. إنها الطبيعة الإنسانية التي تعزو الإنجاز الضعيف للفريق إلى شخص آخر أو إلى "الكيمياء الرديئة"!

أمثلة محددة:

أفضل طريقة للاسترجاع الفردي هي الإشارة إلى السلوكيات المحددة والفريدة المتميزة.

أي تعليق يكون مبعث فخر للعامل أو الموظف، وأكثر تأثيراً إذا قرأه في خطاب توصية . هل هو العبارات العامة كمثل: يُعتمد عليه، عصامي أو عبارات محددة، تقول إن العامل قد نفذ المشروع بطريقة ناجحة وفعالة وبالاعتماد على نفسه؟

إن العبارات المحددة تحمل وزناً وتأثيراً أكبر كل وقت، والشيء نفسه ينطبق على الاسترجاع الذي تعطيه حول أداء العامل. ارجع إلى أعمال وأفعال ونتائج محددة، وإلا فإن الثناء يمكن أن يبدو أجوف لا معنى له "Sounds empty".

الإخلاص:

قل ما تعنيه، واعن ما تقول، وقله بالطريقة التي تعنيها. الإخلاص هو

أجزاء متساوية تنطق بما لديك من حقيقة، وبأمانة. كما أن استرجاعك يجب أن يكون حقيقياً، ويجب عليك أن تلقيه بطريقة طبيعية ومريحة. الثناء الأجوف لا تأثير له إلا كتأثير التذمر المزمن، لا شيء "chronic carping" سرعان ما يكتشفه الموظفون ويهملونه!

حافظ على مسار العمل الجيد

إذا كنت تدير عدداً كبيراً من الموظفين أو كانت ذاكرتك ضعيفة، دوّن ملاحظات، أو استعمل بطاقات عمل، رتب أسماء الموظفين حسب حروف الهجاء. إذا تقدم موظف بشيء، ضع علامة أمام الحرف الدال على اسمه، وما حصل بخصوصه، وبعد ذلك وجه الشكر أو اللوم للمحسن أو المسيء، حسب ما دوّنت على البطاقة!

ولست بحاجة إلى أن تتبنى أسلوباً إدارياً عند إعطاء استرجاع. وأفضل أسلوب يناسبك هو تصرفك الطبيعي في التكلم، والتصرف دون تصنُّع أو تكلف "Without mannerisms"، ولكن ما هي أفضل طريقة ليكون الإنسان طبيعياً؟

الممارسة، قد يبدو هذا أمراً متناقضاً، ولكنه معقول، وهاك اقتراحاً. عندما تكون في المنزل، قف أمام المرآة، وقم بتوجيه التحية إلى نفسك. قد يكون ذلك أمراً سخيفاً في البداية، ولكن ادرس كيف تبدو وأنت تقوم بذلك، كيف تبدو؟ كيف تظهر؟ مخلصاً؟ طبيعياً؟

تصرف كي تكون نفسك. فقط دقيقة أو دقيقتان من وقت لآخر يمكن أن تُحدث فرقاً كبيراً في أسلوبك، واجعل استرجاعك لموظفيك أكثر فعالية وتأثيراً (على فكرة، إن الأسلوب الطبيعي هو ما اخترناه لهذا

الكتاب) كان يمكننا استخدام "الأسلوب الإداري" ولكننا نعتقد، أن الأسلوب الأكثر طبيعية، ينجح بصورة أفضل من أجل المزيد من التفاهم الفعال والمؤثر، ما رأيك؟

قبل أن تعطي أو تقدم الاسترجاع

قبل أن تدع شخصاً يعرف كيف يعمل هو أو هي، توقف بضع لحظات لتستجمع أفكارك، وتقرر أفضل طريقة لتوصيل الرسالة.

إن الخطوط العريضة التي نبحثها في هذا الفصل، ستساعدك على اتخاذ القرار.

□ فكّر قبل أن تتكلم، ماذا، كيف، ولماذا؟

إن الاسترجاع الفعال يحتاج إلى استعداد، فكر فيما تريد أن تقوله، وكيف تريد أن تقوله، وما هو الأثر الذي تريد له أن يحدثه. فليس من المفضل أن تبدأ بالاسترجاع خبط عشواء. ويجب أن يكون الاسترجاع في حينه، أي في الوقت المناسب "Timely" فنحن لا نتكلم هنا عن مشاورات طولها شهر، إذْ غالباً الاستعداد للاسترجاع المؤثر يستغرق دقائق، أو حتى ثوانٍ، ولكن من المهم أن تأخذ هذه الثواني لتفكر في هذه الأمور، وأعني بها، ماذا، كيف، ولماذا ؟

□ قل الاسترجاع وجهاً لوجه:

أنت بلا شك ستملأ تقارير الأداء، وتكتب مذكرات، وتضع أنواعاً كثيرة من التقييمات المكتوبة عن موظفيك، فهذا أمر ضروري في مكان

عمل، أو شر لا بد منه. ولكن التقارير والمذكرات والتقييمات المكتوبة نادراً ما تتواءم مع التأثير الذي تحدثه الكلمة المنطوقة. والتي تلقى شخصياً. لا تختبئ خلف الأوراق أو التلفون أو البريد الصوتي. إذا أمكن قُلْ ذلك في حضورك وكلماتك أيضاً!

□ واجه واحداً لواحد "One-on-one" :

اثنان استرجاع، وثلاثة أداء. إن وجود شاهد يغير رسالتك بطرق لا تستطيع السيطرة عليها. إن الانتقاد الموجه أمام الناس "In public" ليس استرجاعاً إنه عقوبة وإذلال وإهانة، والناس لا يتعلمون شيئاً، وهم في وضع كهذا. أما الثناء على العمال أمام نظرائهم فيمكن أن يقوي اعتدادهم بأنفسهم بالطبع، ولكن بالنسبة للبعض يكاد يكون محرجاً لهم، كالانتقاد، لأنه يركز الانتباه عليهم. وقد يسبب استنكار العمال أو الموظفين الآخرين. إن مدح أحد العمال أمام الناس قد يظهر على أنه انتقاد مُبطَّن للآخرين (وللبعض، قد يبعث مخاوف قديمة لديهم من أن ينالهم الاحتقار من قبل أطفال آخرين، كما في أيام الدراسة).

وهناك سبب آخر لعدم القيام بالاسترجاع أمام الناس لفردٍ ما: أنت فقط بشر، وسواء كنت تعطي أو تنقل أخباراً طيبة أو

> **الإدارة الذكية**
>
> **امدح في العلن وانتقد في السر!**
>
> هذه الحكمة الشعبية "Folk wisdom" عمل بها المشرفون أجيالاً، ولا تزال هامة "Worthy"، ولكن عليك أن تحكم فيما إذا كان المدح العلني يخدم أهدافك للوصول إلى الأداء الرفيع، وكن حذراً من أية أخطاء محتملة أو كامنة.

سيئة، فإنك من الطبيعي سوف توجه جزءاً من ذلك على الأقل إلى الحضور، وهذا يناسب الطبيعة البشرية، ولكنه كاسترجاع عملية قذرة "Lousy".

نقل أخبار سيئة

كيف تشعر إزاء نقل أخبار سيئة؟ إذا كنت مثل معظم المديرين فقد تشعر أن ذلك جزءٌ من وظيفتك التي تأخذ الكثير منك ولا تستطيع تجنب ذلك بالطبع وإذا حاولت الإفلات من المسؤولية "Dodge responsibility" فإنك من المحتمل أن تجعل الأمور تزداد سوءاً، وبالتالي تكون أقل تأثيراً، ولكنك بالطبع يمكن أن تتعلم كيف تتعامل مع موقف، ينطوي على أخبار سيئة. أهم شيء هنا أن تتجنّب النّبرة العدائية؛ إذ من شأن ذلك أن يخلق فقط مقاومة واستنكاراً، وليس عملاً أفضل، ودعنا ننظر إلى بعض الطرق كي ننقل بوساطتها أخباراً سيئة كطريقة مثلى.

١) اختر بيئة مناسبة:

فالبيئة أو المكان "Setting" قد يكون مهماً بقدر أهمية الرسالة، وحيثما تختر المكان الذي تريد أن توصل أو تنقل إليه الرسالة، فإنه يصبح جزءاً من عملية الاتصال أو التفاهم. كما أنه من الممكن أن تأخذ بعين الاعتبار أماكن أخرى مثل المكان الخاص بعمل الموظف: مكتبه، غرفته في مبنى العمل، مكان قيامه بالعمل "work station"، طالما كانت تلك الأماكن خاصة به، وتتمتع بنوع من الخصوصية. أما القيام بلعبة الاسترجاع في ساحة العامل فإنه يجعل وقع الأشياء عليه بسيطاً فالموظفون يميلون إلى الشعور بمزيد من الاسترخاء،

الطاولة المستديرة



"الأول بين النظراء" ذلك كان هو لقب الشخص الذي ربما كان أول مديري -درب في التاريخ- "كنج آرثر". كان ملكاً ومديراً تنفيذياً، ولكن عندما كان يجلس بين الفرسان والموظفين، كان يؤكد على التساوي بهم، كان لا يجلس على عرشه، أو يقف على رؤوسهم، أو يجعلهم يزحفون على ركبهم، ولا يختفي خلف جذع شجرة، وكان يجمع موظفيه حول طاولة مستديرة، ليس لها رأس ولا مكان متميز، وكان ذلك المكان يعرف باسم فرسان المائدة أو الطاولة المستديرة ومن هنا اكتسب الملك آرثر شهرته. وتلك الطريق المناسبة للملك. بالتأكيد تناسب أي مدير!

في المناطق الخاصة بهم من العمل، ولذا يكونون أقل عرضة للغضب. وإذا قررت بدلاً من ذلك أن تدعو الموظف إلى مكتبك، فادعه إلى الجلوس، وقاوم نزعة الوقوف لديك (بمعنى لا تحاول أن تبدو كبيراً، وتقلل من شأن الموظف) أو الجلوس على كرسيك العالي (عرشك) أو كرسي أفضل، أو أعلى من الكرسي الذي أجلسته عليه، أو أن تقبع خلف مكتبك أو خلف حاجز بعيد عنه، وقد تختار أيضاً موقعاً محايداً، فإذا كان الأمر كذلك كن متأكداً من أنك تختار مكاناً يبعث السرور، وليس ممراً للعامة حيث من الممكن أن تكون عرضة للمقاطعة، أو منطقة للتخزين والتحميل والتنزيل.

٢) تكلم من منطلق أهداف مشتركة:

ركّز على الأهداف المشتركة، الأهداف التي توحدكم في العمل (في النهاية، أنتما كلاكما تريدان الشيء نفسه، وهو الأداء العالي). اشرح كيف تقصد أو تنوي أن تعمل ملاحظاتك على خدمة ذلك الهدف.

تحذير

لا تعمد إلى الإطالة في الحديث!

إن العمل لأغراض مشتركة، لا يعني الحديث مطولاً والخطابة، ولا يعني أن الجميع يعملون بجد؛ للوصول إلى أهداف الشركة العامة. إن الحديث القصير يساعد على إراحتك وإراحة الموظفين، وكلما تأخرت في الوصول إلى النقطة التي تريدها من حديثك، زاد القلق والتوتر فالموظفون يعرفون أنك لم تدعهم للتحدث عن الطقس!

٣) قدِّم الأسباب:

إن الأمور ليست كذلك لأنك تريدها كذلك، إن هذا التبادل في الآراء وإعطاء الأسباب، ليس نوعاً من التحقيق، ولست أنت المدعي العام، أو تقوم بجمع البيانات والأدلة لتكسب قضية ما، ولست كذلك أحد الساعين لإثبات صحة نقطة ما، ولكنك أنت الرئيس. وأنت -كرئيس- تحمل عبء شرح الأسباب التي جعلتك تصل إلى تلك النتيجة، وهي ضعف أداء الموظف، أو سلوكه أو سلوكها غير السليم. اشرح لماذا عندما تسأل بكلمة (ماذا).

٤) توافق في حديثك مع حاجاتهم:

لديك الأسباب للكلام والتحدث إليهم، فما هي الأسباب التي تدعوهم إلى الاستماع إليك؟ كيف ستساعدهم تعليقاتك على عمل وظائفهم بطريقة أفضل؟ كيف سيكون ذلك الأداء المحسّن عاملاً على تنمية قدراتهم، وبالتالي تقدمهم؟ وإذا لم يكن لديك أجوبة جاهزة عن هذه الأسئلة، فكّر فيها أولاً؛ فإن ذلك سوف يزودك بمعلومات أكثر إفادة، وستتوفر لك فرصة أفضل بكثير؛ للحصول على النتائج التي تريد الوصول إليها، واسأل نفسك، ما



كن معقولاً!

أنت الرئيس، فما الداعي لأن تقدم أسباباً للقرارات التي تتخذها بحق موظف، أداؤه ضعيف أو سلوكه سيئ؟ انظر إلى الأمر كاستثمار في موظفيك وفي نفسك. فكر في ذلك حتى لو قررت فصل الموظف، فإن كل موظف سيعرف كيف عالجت الموقف، وما إذا كنت قد اتخذت القرار الصحيح لمعاقبة ذلك الموظف أو فصله، وسوف يتساءلون فيما إذا كنت ستتوقف عن أن تكون مديراً معقولاً وعادلاً، إذا ارتكب أحدهم مخالفة. بمعنى آخر سيعرفون الطريقة التي تتصرف بها، وأن معالجة الموقف بطريقة عادلة معقولة، ستعطيك الفرصة لكي تضع التزامك موضع الاختبار، وتعرف فيما إذا كنت مدرباً فعالاً ومؤثراً ومديراً ذكياً، أم لا.

الذي يوجد في هذا الأمر بالنسبة لها؟ وذلك قبل أن تشرع في الكلام.

٥) تكلم عن الأفعال لا عن الدوافع:

أنت مدرب وليس طبيباً أو ضابط شركة، وتدرب لغاية تحسين الأداء وليس تحسين الشخصية، ولذا أحصر رسالتك بما يقوم به الموظفون، وليس بشخصياتهم، أنت حقيقة لا تعرف من هم. وكمشرف عليك أن تجمع معلومات كافية كي تحكم بشكل دقيق على أدائهم، ولكن أي استنتاج عن دوافعهم فيما وراء أدائهم هوضرب من التكهن. إن أحد التعليقات غير السليمة: "أنت كسول" والتعليق السليم هو: "لقد فقدت مستواك في الأسبوعين الماضيين". دع العامل يبلغك السبب، فهذا موضوع مفيد للبحث.

٦) تحمل نصيبك من المسؤولية:

إن الموظفين لم يعملوا بتعليماتك، لقد سمعوها ووافقوا عليها (أو على

الأقل قالوا أنهم فعلوا ذلك) ولكنهم للآن لم ينفذوا ما ألقيت إليهم من تعليمات. كن منفتحاً على إمكانية أنك لم تشرح بوضوح ماذا أردت منهم، وهذا يتطلب اثنين كي يتفاهما، ليس متلقياً، ولكنْ مرسل مؤثر. إن رسالتك فعالة ومؤثرة فقط إذا تكللت بالنتيجة المطلوبة "أنا لم أحصل على رد للرسالة" أفضل من أن تقول "إن الرسالة لم تصلك!" وهذا ليس من أجل أن تبدو لطيفاً، ولكن كي تبدو فعّالاً ومؤثراً ولكي لا تزيد الموقف السيئ سوءاً!

٧) وفر اختيارات وخيارات وفرصاً:

إذا كنت واضحاً ومؤثراً ورقيقاً في شرح عدم وصول العامل إلى المستوى المنشود، فقد حان الوقت لأن تشرح ماذا يستطيع هو أو هي أن يفعل، أو يتوجب عليه أن يفعل، بشكل أفضل. تذكّر أن هدفك هنا ليس توقيع العقوبة، ولكن تحسين الأداء.

إذا كان لديك خطة في عقلك، فضع تصميماً لها، وأعطِ العامل الفرصة للاطلاع عليها لقبولها أو تعديلها. اطلب مقترحات. إنهِ الجلسة فقط عندما يكون كلاكما يعرف بالضبط ماذا يتوجب على العامل أن يفعل فيما بعد.

استرجاع على استرجاعك:

لقد بدأنا هذا الفصل بواحد من أكثر الأسئلة الشائعة في العالم، كيف تراني أقوم بالعمل؟ الموظفون يرغبون في معرفة الجواب، وأنت ترغب في معرفة ما إذا كنت تؤدي عملك على نحو جيد أم لا. إن أفضل طريقة للحكم على فعالية الاتصال مع الموظفين، هو بالطبع ملاحظة أدائهم عقب

ذلك، ولكنك يمكن أن تنتفع من استرجاع مباشر على استرجاعك أنت، وهاك بعضاً من الطرق في هذا المضمار:

□ دع الحوار مفتوحاً:

لا تلقِ عليه محاضرة، شجع الحوار، استخدم لغة الجسد الموصلة والمتلقية، الأذرع جانباً بدلاً من أن تكون متقاطعة على صدرك. على سبيل المثال: اصمت بين الحين والآخر لتعطي الموظفين فرصة للرد، دون أن تقاطعهم (بعض الناس يحجمون عن مقاطعة الآخرين، خاصة إذا كان المتكلم هو الرئيس).

□ اطرح أسئلة:

إن توجيه سؤال لاستجلاء رأي أو ملاحظة، لا يقلل بأي حال من سلطتك، بل بالعكس إنه يزيدها. إذا أردت أن تعرف اسأل، على كل حال، إذا لم ترغب في سماع الجواب لا تطرح السؤال أصْلاً!

"قل لي ما الذي تفكر به حقيقة" يمكن أن تعني ما يقوله السؤال وقد تعني "قل لي هل أنت موافق معي، أو هل توافقني؟ لا تسأل لأنك تعتقد أن ذلك هو الشيء الصحيح، ولا تسأل لأنك قرأت في أحد كتب الإدارة أنه من المفترض فيك أن توجه أسئلة. قد تخدع الموظف فقط كي يبدأ في نقاش أو محادثة لا تريدها أنت، وإذا أبديت بعد ذلك عدم رغبة لسماعه، فقد يشعر الموظف بالخديعة. وإذا كنت تعمل بقوة لبناء الثقة، فلا تقوض جهودك بالالتفاف حول تلك الثقة، ولو كان ذلك بطريقة غير مقصودة.

اسأل لا تتحدَّ

هل كنت واضحاً، هل أعربت عما في نفسي؟ بهذا السؤال تعني: "هل كنت مؤثراً في إيصال النقاط التي لدي"، ولكن الموظف قد يسمع "هل وصل ذلك إليك، يا أطرش؟" هذا يعتمد على طريقتك في الكلام ولهجتك في الحديث وتعبيراتك. تأكد من أن ما طرحته هو سؤال، وليس تحدياً!

كن منفتحاً على ما تجهله. أنت لا تعرف كل شيء، ولا تدعي معرفة ذلك. المعرفة يجب أن تتدفق في كلا الاتجاهين. أنت سوف تزيد من سلطتك وصلاحيتك، وتؤكد للموظف أنك ستكون عادلاً عندما تسأله رايه متى احتجت إلى ذلك.

تقبل ملاحظات الموظفين دون أن تصدر أحكاماً. إن كلمات: "أهلاً بما لديك من آراء" يجب أن لا يتبعها و"لكن......". كما يجب أن لا تقطر احتقاراً وتهكماً. فالموظفون من ناحية أولية لديهم الحق فيما يقدمون من آراء، سواء وافقت عليها أم لا، وسواء أحببتها أم لا، وثانياً، إذا اظهرت أنك لست منفتحاً على تلك الملاحظات، فسوف تَقِلُّ تلك الملاحظات بالتدريج، فالموظفون لن يتحملوا استقبالك الفاتر لملاحظاتهم (رغم أن

الموقف والمقدرة

لماذا يريد كل شخص أن يعرف المزيد، ولكن لا أحد يريد المعرفة التامة؟ الجواب على هذا اللغز هو التالي: الفرق بين أن تعرف المزيد والمعرفة التامة، هو الفرق بين الموقف والمقدرة. فكلما زادت معرفتك زادت قدرتك، ولكن إذا تصرفت كنما لو أنك تعرف الأمر كله، فذلك موقف ويعني أنك لن تزداد علماً.

بعضهم قد ينتهز الفرصة ليضع شوكة في جنبك).

لا تكن عنيداً في آرائك، ولا تجعل الآخرين يستدرجونك إلى الجدال، فلا أحد يكسب مثل تلك المعارك، والجدال من شأنه أن يقوض سلطتك. تقبل الآراء المعاكسة والمخالفة. وافق أو لا توافق على الأسباب، أو توجيه اللوم، ولكن بعدئذ أكد بالضبط ماذا تريد من الموظف أن يفعل، وكيف تتوقعه أن يقوم بالعمل.

أنت لست معصوماً عن الخطأ "Infallible" أنت لا تعلم كل شيء "All-knowing"، ولكنك الرئيس، وهذا اللقب ليس معناه الكمال، ولكنه يعني أنك مسؤول عن فريق الموظفين الذين يعملون معك، ولهذا السبب قال "هاري ترجان" العقدة ليست هنا: "فالمدير الجيد لا يدعي العصمة ومعرفة كل شيء، والمدير الجيد هو الذي يعرف أين العقدة أو المشكلة فيقوم بحلها".

الاسترجاع مهم للتدريب الفعال، والاسترجاع الجيد شخصي ومخلص ومثله مثل كل سلوكيات التدريب، يرمي إلى رفع مستوى الأداء إلى الذروة.

متطلبات التدريب للفصل (الثالث عشر):

□ الاسترجاع مهم، إذا أردت أن تعرف كيف يعمل موظفوك، عليك أن تخبرهم بذلك.

□ لا تبلغ الموظفين فقط عن أخطائهم، وإنما أبلغهم بالاسترجاع أيضاً عن حسناتهم. فبهذا يعرف موظفوك ما تحب، واجعل استرجاعك

في موعده أيضاً أي في الموعد المناسب "Timely" .

☐ وجـه الثناء لموظفـيك، ولا تنسَ أن الأفـراد يحـبـون الثناء عـلى إنجازاتهم الفردية أيضاً.

☐ تأكد أن استرجاعك محدد، فالاسترجاع المعمم لا يعني الشيء الكثير.

☐ كن مخلصاً، قل ما تعني، واعْنِ ما تقول، وقله كما تعنيه.

☐ قبل أن تقوم بـالاسترجاع، فكّر قبل أن تتكلم، قله وجهاً لوجه، وواحداً لواحد.

☐ اعرف كيف تنقل الأنباء السيئة، ولا تنقلها بطريقة المواجهة.

الفصل الرابع عشر

التدريب بالمكافأة

التدريب بالمكافأة

كافئ الأداء الذي تريده

يبدو الأمر سهلاً وبسيطاً، ورغم ذلك فإن كثيراً من المدربين يفشلون في اتباع هذه القاعدة الأساسية، فغالباً ما يتجاهل المديرون الكفاءة، ويركزون انتباههم فقط على الأداء، أو على السلوكيات التي لا يرغبونها، وعندما يحدث ذلك، فإنه يبعث التراخي عن الأداء، وخاصة عندما يعلم الموظفون أن ليست هناك حواجز في الوصول إلى الأداء القياسي، وسوف تنفق الكثير من الوقت، وأنت تصحح وتنتقد، بل وتعاقب، وهذا ما لا تطمح إليه قطعاً. ولهذا فإنه من المهم أن تعرف عن التدريب بالمكافأة.

دعنا نلقي نظرة على الأنواع الأساسية الثلاثة للمكافآت التي يمكن أن تستخدمها لتشجيع الوصول إلى أداء الذروة، وهي المكافآت الملموسة، الرمزية وغير الملموسة "Tangible", “symbolic”, “intangible” .

المكافآت الملموسة:

شكراً للممثّل النشط المدعو "كوبا جودنج" الابن الذي يقول في عبارة مشهورة له: "أرني النقود". هذه العبارة التي انتشرت بسرعة لأنها تعبر عن أحاسيس معظم الناس، ومفادها إذا أردت أن تحصل على أفضل ما لدي من جهد وإخلاص، فادفع لي مبلغاً أكبر من الدولارات! فالنقود هي أكثر

ضمان

عدم الوقوع في الخطأ

لا تجعل الترقيات في غير محلها!

هل يمكن أن تكون الترقية خطأ؟ يمكن إلا إذا كان الشخص يعمل بجد فتكون عادلة. وليس من الضروري أن تكون المكافأة خطأ باهظاً. إذا أدرك الموظف أنه لا يستحق الترقية، وأنها ليست اعترافاً بقدرته فمن المرجح أن يتدنى إنتاجه، ولذا عندما تعطي ترقية تأكد أنها ليست فقط ترقية، وإنما تحد جديد، وتحميل الموظف مسئوليات جديدة.

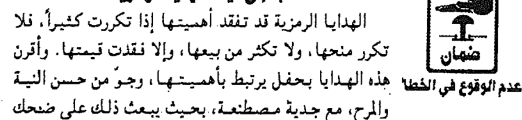
المكافآت الملموسة للوصول إلى أداء الذروة في مكان العمل. ولكن ما لا يدركه بعض المديرين هو أن الزيادة في التعويض تعمل كمكافأة لخدمة جديرة بذلك، فقط إذا كانت الزيادة حقيقة مرتبطة بالأداء، وكانت فريدة أو متميزة، فإذا حصل كل موظف على العلاوة نفسها، بغض النظر عن أدائه، فإن الأمر يصبح عندئذ زيادة روتينية، وبالتالي فأنت تشجع الموظفين على البقاء، وليس على الأداء.

إن التقدم في المرتبة يجب أن يقترن بزيادة في الراتب كمكافأة ملموسة قوية. وفي الواقع هما مرتبطان معاً. خلال زمن الحرب، يستطيع الجنود أن يحصلوا على ترفيع سريع كمكافأة عن بلائهم في الحرب "Deeds under fire". وإن قدرتك على منح الرتب والنجوم لأولئك الجنود عن المعارك التي يخوضونها محددة، بالطبع ولكن القدرة على الارتقاء بالأداء مفتوحة، وهي مجال واسع للتنافس. إن النقود والرتب قد يكونان أكبر المكافآت الملموسة، ولكن ليس هما الوحيدين في الميدان. فهناك مكافآت أخرى مثل إعطاء إجازة إضافية، أو تخصيص مكان لوقوف

سيارة الموظف الممتاز، أو إعطائه مكتباً ذا نافذة مطلّة على الشارع، أو مقاعد مجانية في إحدى المباريات الرياضية المحلية، وهذا غيضٌ من فيض!

المكافآت الرمزية:

وهذا النوع مثل منح الموظف الممتاز أداؤه ميداليات أو العاب أو كؤوساً تكون قيمتها المادية ضئيلة، ولكن ذات قيمة معنوية/ رمزية عالية، خاصة إذا كان المانح والمتلقي يؤمنان بتلك القيمة التي تحملها الهدية. وقد تشمل سلسلة أو صورة في النشرة أو الرسالة الشهرية للشركة، أو صورة



ضمان

عدم الوقوع في الخطأ

انتبه إلى قيمة الهدية الرمزية!

الهدايا الرمزية قد تفقد أهميتها إذا تكررت كثيراً، فلا تكرر منحها، ولا تكثر من بيعها، وإلا فقدت قيمتها. وأقرن هذه الهدايا بحفل يرتبط بأهميتها، وجوٌ من حسن النية والمرح، مع جدية مصطنعة، بحيث يبعث ذلك على ضحك الحضور، ويتمنى كل منهم أن يأتي دوره للحصول على هدية مماثلة في جو مماثل.

للموظف في إحدى الصالات الهامة بالشركة، أو حفلة غداء !

المكافآت غير الملموسة:

كثير من الناس يعتقدون أن النقود هي العامل الأساسي والإيجابي؛ للوصول إلى أداء الذروة. ولكن مسحاً لمواقف العمال يُوضح أن النقود تحل في المركز الرابع أو الخامس في قائمة المحفزات. والمكافآت غير الملموسة مثل: الرضا عن الوظيفة، ومنح الفرص للتعلم و"الاستقلالية" تحتل باستمرار المراكز الأولى في الترتيب.

كافئ العمال والموظفين بإيلائهم ثقتك، وأعطهم رقابة أوسع على حيواتهم العملية، واسمح لهم بمزيد من المسؤولية طالما ربطت ذلك بصلاحيتك والموارد اللازمة للوفاء بالدور الجديد. قدم فرصاً للعمال كي يزيدوا من إجادتهم ومهارتهم ولكي يتعلموا وينموا، وكي يشعروا بالولاء والانتماء والفخر بما يعملون، وهم سوف يجهدون لنيل المكافآت الموروثة في الأداء نفسه، بصورة مستقلة عن حكمك على ذلك الأداء. قدّم الوسائل والفرص وهم سيقومون بالبقيّة.

قواعد منح المكافآت:

هناك ثلاث نقاط بسيطة يجب أن تضعها نصب عينيك عندما تمنح مكافآت للموظفين، وهي:-

١) اقرنْ المكافأة بالسلوك:

إن من شأن المكافأة أن تعزز العمل، فقط إذا جاء كنتيجة لذلك العمل والموظفون يعرفونه. وتستطيع أن تُسمي ذلك: مكافأة تقديرية "Merit raise" (أو أي شيء آخر تريده)، ولكن إذا كانت لسبب آخر عدا عن الأداء التقديري، فإنها ستفرز سلوكاً آخر (قوة الاحتمال الذي يؤدي إلى طول البقاء، وهو الأكثر احتمالاً) أو تفشل في أن تعزز أي شيء آخر.

ويمكنك أن تقرن الأداء والمكافأة بأي واحد من الطرق العديدة التالية:

- المكافأة يمكن أن تُعطى عندما يقوم الموظف أو العامل بأداء العمل على نحو قياسي أو متفوق. على سبيل المثال: "حقق رقماً معيناً من

المبيعات، واحصل على علاوة (مكافأة)".

□ المكافآت التقديرية الخاصة يمكن أن تذهب إلى أداء يفوق المستويات المرسومة من حيث الكمية أو النوعية.

□ المكافآت قد تعطى لإكمال العمل ذاته.

مصطلحات و مفاهيم

الترقية

المعنى الأساسي هو حركة إلى الأمام، كما كان يطلب من الجنود التقدم أمام زملائهم، وترلي مسؤولية القيادة. حالياً تستخدم للحصول على مناصب ومراتب، ولذا فهي محدودة.

أنت يا"كاترين" تقومين بعمل عظيم، ولكني لا أستطيع ترقيتك، لأنه لا توجد مراكز شاغرة، أو تغيير مسمى وظيفتك! فالمدير أو المدرب الناجح يمكن أن يجد طريقة لترفيع أو ترقية الموظف الجيد دون مناصب أو ألقاب.

٢) ليكن منحك للمكافأة عادلاً:

ليس هناك مكان للتحيز للأصدقاء والمحاباة، ورغم أنك لا تستطيع أن تفلت من العنصر الشخصي في تقييم الأداء، فإنك يجب أن تمنح المكافآت التقديرية على أساس موضوعي "Objectively"، وليس على أساس شخصي "Subjectively" وعلى أسس محسوبة. الإنتاج غالباً ما يكون سهلاً للقياس بموضوعية، وفي نهاية اليوم أو الأسبوع أو الشهر، عُدّ رقم الوحدات المصنوعة أو المباعة أو المدهونة أو المركبّة. وضع المقاييس بموضوعية، بأقصى ما تستطيع عن طريق تعريفات واضحة حسب ما يعنيه الأداء الأفضل، أو السلوك الأفضل في هذا السياق. ثم تأكد أن كل واحد قد نال فرصة مماثلة، لأن ينافس على المكافأة.

اخلق أهدافاً محددة للأداء وخطوطاً إرشادية ومقاييس ومن ثمَّ أبلغ ذلك لكل الموظفين وتأكد أن ذلك وصل إلى علمهم مع المعدات والمقاييس اللازمة لذلك.



غير المعدودات

ليس كل شيء يهم يمكن عده، ورغم أنه من المهم قياس ما يقوم به العمال، فيجب أن لا نغفل أهمية الأشياء التي يصعب أو من غير الممكن عدها، مثل روح الفريق، أو الإخلاص أو التفاني للعمل فيما وراء ما يتطلبه الواجب.

٣) تأكد أن كل الموظفين لديهم علم بما يتعلق بالمكافآت:

إن قول الحقيقة وتصديق الآخرين لك، هما أمران مختلفان. لقد عرفنا كثيراً من الكذابين الذين جعلوا الناس يثقون بهم، وأناساً مخلصين فشلوا في أن يجعلوا الآخرين يثقون بهم. فبين أن تكون عادلاً في تخصيصك للمكافآت، وبين أن ينظر إليك كشخص كذاب هما أيضاً أمران مختلفان. يجب أن تكون عادلاً، ويجب أن تتأكد أن كل شخص يعرف ذلك عنك.

صل واشرح مقاييس الأداء بوضوح، وأعلن المكافآت التقديرية "Merit

ضمان

عدم الوقوع في الخطأ

فرص متكافئة للحصول على مكافأة

إن الوصول المتكافئ إلى المنافسة ليس نفسه على الإطلاق كالوصول المتكافئ إلى الجائزة. وكلمة عدالة لا تعني أن المكافآت سوف توزع بالتساوي، وأن كل شخص سوف يحصل على حصة متكافئة. يجب أن يحصل كل الموظفين على فرص متكافئة للتنافس على المكافأة، ولكن الجوائز يجب أن لا تعطى إلا لمن يستحقونها، وإلا فأنك تقوض مبدأ جدارة الاستحقاق.

"awards للجميع، تجنب التظاهر والادّعاء، وكذلك المحسوبية "Favouritism".

المدرب قائداً يزرع الآمال:

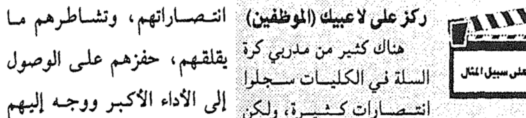
في الفصل الأول شبهنا وظيفتك "كمدير أو مشرف" بالمدرب لفريق رياضي. إن نشاطات المدرب تشمل الاشراف على التمارين وتوجيه الإرشادات، وضم الصفوف، ووضع تخطيط إستراتيجي، ودعوة الموظفين للعمل والمناقشة مع المسؤولين نيابة عن الموظفين، والتدريب وتعيين المهام

تحذير

الإنحياز

كافئ بعناية لتتجنب الميل والانحياز الذي يجعل الأغنياء يزدادون غنى، والفقراء يزدادون فقراً. قد يصدر منك شيء من ذلك عفواً، كأن تكافئ مندوبة المبيعات بسيارة فخمة، وهو ما يشجعها أن تكون في القمة السنة التالية، أو تكافئ السكرتيرة الممتازة بجهاز كمبيوتر فمن المحتمل أن تكون أكثر كفاءة وتتفوق على الأخريات "Have edge over others" والخلاصة أن المدير الذكي هو الذي يتجنب تشجيع الميل والانحياز.

الخاصة بالعمل وحل المشاكل، وإعطاء الاسترجاع، ومراجعة الرؤساء لتحصل لموظفيك على ما يلزمهم للقيام بالوظيفة، ولكن أكثر المدربين الجيدين يقومون بمهمة أكثر أهمية من كل ما سبق، وهي تشجيع فريقهم الذي يعمل معهم بكل طاقتهم وبصوت عالٍ، وبكل عاطفة لديهم، وأمام الجميع قد يوجه المدربون انتقادات لموظفيهم، ولكنهم في الوقت نفسه أكبر المشجعين لهم، وهذا دورك أيها المدرب، أن تشجع فريقك، موظفيك، وتشاركهم في



ركز على لاعبيك (الموظفين)

هناك كثير من مدربي كرة السلة في الكليات سجلوا انتصارات كثيرة، ولكن مدرب "VCLA" "جون وودن" يعتبر أبرزهم، لأنه جعل تطوير ونمو فريقه اهتمامه الأول، بينما ركز المدربون الآخرون على الكسب، ركز هو على اللاعبين، فأحرز النصر بعد النصر.

انتصاراتهم، وتشاطرهم ما يقلقهم، حفزهم على الوصول إلى الأداء الأكبر ووجه إليهم الثناء العاطر، وامتدح إنجازاتهم دون أن تغمطهم حقوقهم.

إن كثيراً من موظفيك سوف لن يشكروك لأنك كنت مديراً ومدرباً عظيماً، أو لأنك جعلت من وظائفهم موضع رضا لهم، وجعلت جهودهم أكثر إنتاجية، ولكنهم سيشكرونك لأنك رفعت أداءهم إلى القمة وإلى الذروة (وهذا هو ما كنت تسعى إليه طيلة المشوار).

قائمة متطلبات التدريب للفصل (الرابع عشر):

- ☐ كافئ على الأداء الذي تريد.
- ☐ المكافآت الملموسة تعطي استرجاعاً قيّماً، فقط إذا ربطها الموظفون بالأداء الفردي.
- ☐ تشمل قواعد منح المكافآت:
  1) ربط المكافأة مع السلوك.
  2) منح المكافأة بطريقة عادلة.
  3) التأكد من أن كل الموظفين على علم بما يتعلق بالمكافآت.
  4) كن حامل لواء التشجيع لفريقك، فهذه مكافأة غير ملموسة، ولكنها هامة جداً.

الفصل الخامس عشر

مبادئ إضافية للتدريب الجيد

مبادئ إضافية للتدريب الجيد (والحياة الجيدة)

هذه المبادئ الإضافية مكافأة لك على قراءتك ما سبق، وهي مبادئ قوية من شأنها أن ترفعك من مرتبة ممتاز إلى مرتبة الألمعي "Brillian".

مبدأ الشروع في المهمة، ولا يهم من أين تبدأ:

إن ما يهم بالنسبة لهذا المبدأ أن تبدأ. فالفعل يجب أن يسبق فهم أسباب المشكلة، ويكاد يأتي دائماً قبل اليقين. لا تنتظر المشكلة حتى تتفاقم قبل أن تبدأ بتطبيق التقنيات التي تعلمناها في الفصول الأربعة عشر. لا تنتظر الوحي والإلهام، وابدأ من أي مكان، وسر باتجاه الوحي والإلهام. ففي أي مشروع، ابدأ بالتدريب مباشرة، مساعداً موظفيك على تحديد المشكلة، وإيجاد الفريق، ووضع خطة للعمل. ومن الأفضل أن تبدأ قوياً ونشيطاً، والعمل سوياً (مع موظفيك) بدلاً من أن تحاول معرفة مسبباتها، فذلك سوف يوفر لك الوقت، والإيضاحات التي قد تقوم بها في وقت لاحق.

مبدأ الرقابة.. أنت لا تستطيع أن تراقب كل فرد:

تستطيع أن تحفزهم ،وتوجه طاقاتهم، وتعلمهم وتقودهم، وتثني

عليهم وترشدهم، ولكنك لا تستطيع مراقبتهم، وأنت لا تسعى إلى ذلك حتى لو استطعت. أنت لا تريد أَرِقّاء في خدمتك، بل تريد موظفين فاعلين وذوي شخصية مستقلة، وعندما تقوّم أداء العمال وسلوكياتهم في مكان العمل، طبق هذا الاختبار على ما لديك من مفاهيم:

- هل ما يقومون به خطأ، أم هل هو شيء مختلف ؟
- العديد من المشرفين يديرون العمل حسب مقياس طريقتي، أو حسب مقياس الطريق العام؛ إذ إنهم عموماً ينظرون إلى الفروقات كتهديد لسلطانهم. إنك ستضيع الكثير من الوقت، وتخلق الكثير من الغضب والاستنكار، بجعل الناس يفعلون الشيء مرة ثانية، مع أنهم فعلوه بطريقة رائعة، ولكن مختلفة!

إن جزءاً من عملك كمدرب، هو أن تتعلم الأسلوب الخاص بكل واحد منهم وأن تسمح لهم -أي للموظفين- بقدر ما تستطيع، أن يقوموا بالعمل على طريقتهم دون تهديدات أو توترات، ولكن بالشرح الواضح للأهداف العامة للمؤسسة.

مبدأ القرارات.. خذ قراراتك بسرعة.

"أن لا تقرر معناه أن تقرر". حسب ما يقول العالم "هارفي"، فإذا لم تستطع اتخاذ قرار، فكأنما قررت غيابياً "By default"، وعلاوة على ذلك تهجر دورك كقائد، وتضع مصير مشروعك في كف الريح. إن القرار بعدم الفعل قد يكون اختياراً صحيحاً، ولكن الفشل في اتخاذ قرار

القرارات حسنة التوقيت
الإدارة الذكية
إن نسبة الخطأ في القرارات السريعة، ليست أكبر منها في حالات التردد، كما يقول "أوهار ماكورميك". وأن الحسم يجعل الأمور تسير ويخلق الثقة.

ليس كذلك أبداً. احصل على معلومات قدر الإمكان، وألقِ بشباكك على أوسع ما يمكن، علّها تأتيك بالنفع. أن الأمور بدقة، ولكن بسرعة ثم قرر.

في العجلة الندامة "Haste is waste" أحياناً، ولكن الانتظار لا يأتي بشيء، والخسارة نتيجة طبيعية من نتائج الإنتاجية، فإذا تغلبت على عوامل الخسارة في الإنتاجية، فقد وصلت إلى الحل السليم.

مبدأ الوقت.. لا تضيّع الوقت:

لا تضيّع الوقت سواء كان وقتك أم وقتهم. حقيقة أنه سهل أن تقول ذلك ولكن صعبٌ فعله. ولكنك تستطيع أن تصنع فرقاً كبيراً بأن تتجنب آكلات الوقت المتغلغلة هذه.

□ جنون المذكرات(Memo mania):

هل أنت متأكد أن عليك أن تكتب مذكرة؟ إذا كان الأمر كذلك حقيقة، فلا تحاول أن تجعل موظفيك يقرؤونها، ما لم يكن ذلك ضرورياً حقيقة، ولا تفترض أنهم يعرفون ما تدور حوله فقط لأنك أرسلتها إليهم.

تأكد أن المذكرة أو الرسالة تساوي الحبر الذي كتبت به، ثم تأكد من أن الموظفين قد استلموها وفهموها.

□ **تكدُّس أو تخمة المعلومات (Info glut):**

لقد جعل "الكمبيوتر" الوصول إلى أية معلومات أمراً ميسوراً ومقطوعاً به. لقد غرقنا من كثرة المعلومات، وتعلمنا أن نؤجل قراراتنا حتى نحصل على المزيد من البيانات:

- لا تخلط بين المعلومات والمعرفة.
- لا تخلط بين المعرفة والحكمة.
- لا تخلط بين الحكمة والقرارات القائمة على معلومات، تُساعد المشروع على التحرك.

إن إمكانية حصولك على المعلومات، لا تعني أن عليك أن تحصل عليها استعمل فهمك وإدراكك للأمور، واختر الوقت المناسب لترمي شباكك!

□ **خطورة الاجتماعات:**

أرجو أن لا تكره الاجتماعات. إنهم يكرهون الهذيان والهذر. إنهم يكرهون تضييع الوقت من غير طائل. إنهم يكرهون الاستماع لشخص وهو يقرأ قائمة من الإعلانات عليهم، في حين كان بإمكانهم اختيار ما يروق لهم منها، والقفز عما لا يروق. وهم يعافون إنفاق ساعة ثمينة في التحدث عن موضوع يهمهم؛ ليجدوا أن قراراً قد تم اتخاذه من قبل.

اعقد اجتماعات فقط للأمور الهامة، التي لا يمكن حلها بطريقة أخرى وضع أَجِنْدَة لكل اجتماع. ووزع هذه الأجندة على الحضور قبل

الاجتماع، وأدرْ الاجتماع باقتدار.

□ الإدارة المتعددة:

تأكد إلى أقصى حد ممكن، أن تجعل الموظفين مسؤولين، أمام مشرف واحد لا أكثر، عن أي مشروع، لأن جعلهم مسؤولين أمام مشرفين يعتبر مضيعة للوقت. حدد خطوط المسؤولية والصلاحية بوضوح، وللعموم، لا تفشِ قرارات الإدارة بهذا الصدد، ولا تجعل أحداً يفعل ذلك.

□ عُقدة "مارلين مونرو":

لا تجعل الناس ينتظرون. إن هذا سلوك معيب، وإدارة غير مسؤولة، ولا تعطِ موعداً ولا تحضر متأخراً إلى اجتماع، خاصة إذا كنت أنت رئيسه، لا تجعل أحداً ينتظر على الهاتف، بينما أنت تتلقى مكالمة أخرى، فذلك يضيع أوقات الناس، ويلحق الإهانة بهم، لأن ذلك يعني أن من تكلمه أهم من الذين ينتظرونك وإذا ما حدثت ظروف اضطرتك إلى التأخر، فاعتذر إلى المجموعة بسرعة وبإخلاص، وإذا تطلب الأمر توضيحاً فليكن قصيراً.

□ متابعة تافهة:

المديرون الذين يهتمون بالوقت، يتعلمون أن يسألوا أنفسهم سؤال "لاكين" (اسم "آلان لاكين" واضع تقنيات إدارة الزمن الحديثة). "هل أنا بحاجة إلى أن أقوم بهذا الشيء الآن، فوراً؟

اسأل هذا السؤال نيابة عن الموظفين أيضاً. لا تعطهم شيئاً ليعملوا فقط فهذه معاملة الكبار للصغار، وهي رسالة سريعة عن طريقة معاملتك حقيقة لموظفيك.

نعم، إن كلمة عمل تعني حالة أن يكون الإنسان (يعمل)، ولكن ليس هناك فائدة في جعل الشخص مشغولاً دائماً، فالوقت يجب أن يكون لعمل شيء ذي قيمة، بمعنى أنت كمدرب عليك أن تدرب وتعلم الموظفين؛ كي يعتمدوا على أنفسهم، ويقوموا بالعمل، وبالتالي حل مشاكلهم دون الاعتماد في كل حين عليك.

□ تي بي أم.. وتعني حركة الثور الكلية:

وهي شائعة بين كل الناس، فلا تدعها تلحق بك. قاوم الحركات والشعارات والمسميات والتقاليع الإدارية والطرق (الثورية) الأخرى التي تحتاج ساعات من التنظيم والتدريب، ودولارات كثيرة للاستشارات، وملفات جديدة لهذه الأنماط وموظفاً جديداً لإدخالها في القيود. بدلاً من ذلك عامل هذه الحركات والتقاليع من منظور مساعدتك بشكل أفضل، كيف تحسن أسلوبك الإداري بدلاً من اللهاث وراء أيديولوجيات، لا عمل لها إلا تضييق أفقك الإداري. المدير الذكي هو الذي يكون بطيئاً في تقبل أو رفض الطرق الجديدة، ولكنه شغوف بالتعلم منها.

مبدأ الأسئلة.. اسأل الكثير من الأسئلة:

ليس أسوأ من السؤال الغبي، فهو هراء، تستطيع أن توجه الكثير من

ضمان
عدم الوقوع في الخطأ

اسأل لتعرف

أفضل طريقة لتجنب الخطأ هي توجيه السؤال، وكما قال "مالكولم فوربس" الشخص الذي لا يسأل: إما أنه يعرف كل شيء، أو لا يعرف شيئاً"، وقال: الأذكياء "smart" يسألون عندما لا يعرفون، وأحياناً عندما يعرفون.

هذه الأسئلة، بمعنى أنك لا بد أن تعرف الإجابة عنها. وربما كنت تعرف الإجابة عنها في وقت ما، ولكنك الآن نسيت ذلك. ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث إذا طرحت سؤالاً أحمق أو غبياً كهذا ؟ إنك ستكشف بهذا عن جهلك، وهو ما قد يسبب لك الإحراج، تدفعه ثمناً لعدم معرفتك الكاملة. والآن، ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث إذا فشلت في توجيه أسئلة؟

إنك تبقى جاهلاً. إن الأجوبة على كثير من الأسئلة قد تبدو واضحة، ولكنها غالباً ما تساعدنا على اكتساب بعد نظر وإلهام.

مبدأ الأخطاء .. كل واحد يخطئ:

اعترف بأخطائك. حُلَّها "Fix them"، تعلم من أخطائك، تجاوزها. إن الأشخاص الذين يعملون معك يعرفون أنك بشر، ولديهم الكثير من الثقة عندما تريهم أنك تعرف ذلك. وإذا كانت فكرة الوقوع في الأخطاء لا تزال تشغلك فأطلق عليها اسماً آخر. سمِّها تعلُّماً.

إن قصة "توماس ألفا أديسون" ولمبة الكهرباء جديرة بالإعادة في هذا المقام فقد حاول أديسون استعمال مئات المواد؛ كي يجد فتيلة قابلة لأن



حوِّل الفشل إلى نجاح

"الفشل هو نجاح إذا تعلمنا منه"
هذا ما قاله رجل الأعمال "مالكولم فوربس"، وليس رجل فلسفة!

تسخن عندما يمر بها التيار الكهربائي وتشع بالضوء دون أن تحترق، وجرب ذلك مئات المرات ولكن لم يتوصل إلى ما يضمن له أن تلك الفكرة ستنجح أبداً. وعندما سُئل كيف تحمل كل مرات الفشل تلك، قال أديسون أنه لم يعتبر أياً من تلك المحاولات فشلاً فهو كان يتعلم ببساطة ما هو الشيء الذي لا يعمل!

الأخطاء تعلمنا ما الذي لا يعمل، وهذه معلومات هامة جداً. فإذا قصَّر بك الخطو عن هدفك، تعلَّم وواصل السير، أعد تحديد هدفك، غيِّر طريقتك واطلب العون، وطالما استمررت في التجربة، فلن تفشل.

مبدأ الغضب.. اشعر به ولكن لا تعمل بوَحْيه:

العامل يخطئ، وأنت تنهال عليه وتوجه له التوبيخ والشتائم، هذا شيء طبيعي، فقط إذا كنت أنت تتصرف بطريقة جنونية كهذه، وهو ما يجعلك تفقد كل ما قمت به من عمل، بطريقة غبيَّة وحمقاء في لحظات. بالإضافة إلى ذلك، إذا أردت أن تمتص كل ذلك الغضب فقد تصيبك نوبة قلبية أو جلطة دماغية، ولذا فإن تطلق ما بداخلك وتخرج ما اعتمل في نفسك، فهذا أفضل لك، أليس كذلك؟

إن الشعور بالغضب مع الإحباط هو أمر طبيعي، ولكن ما كان لك أن

تجعل الغضب يسيطر عليك إلى هذا الحد. حاول أن تخفف ضغط الإدرينالين مع أخذ أنفاس عميقة قليلة، مع التحدث مع نفسك قليلاً وبهدوء، فإذا لم يفلح ذلك في تهدئتك، فقم بالسير حتى تعود إلى حالتك الطبيعية، ثم قم بالعمل الصحيح بدلاً من الغضب الذي اعتراك.

إن الغضب إذا لم يكبح جماحه، يكون -في الغالب- أكثر ضرراً من الخطأ الذي ارتكبه العامل، والذي تسبب لك في هذه الإثارة والثورة، وهذه العبارة صحيحة الآن كما كانت منذ حوالي "٢٠٠٠" سنة مضت حين تفوه بها "سنيكا". أنت لا تستطيع أن تمنع الخطأ، ولكن إذا جعلك تتصرف بغضب فإنك تجعل الموقف أسوأ.

يفترض في المديرين أن يكونوا موضوعيين كي يروا الموقف دون عواطف، والحكم دون هوى، وإصدار الأحكام دون خطأ.

لا تصدق ذلك!

فأنت لا تبقي إنسانيتك على الباب عندما تحضر إلى عملك في الصباح وإنما تُحضر كل ما لديك، عندما تأتي للقيام بمهام عملك، علمك وخبرتك وعاطفتك وفهمك، طموحك وخيبة أملك، آراءك وأحكامك المسبقة من ميل وهوى فتحب بعض الموظفين أكثر من البعض الآخر، وسوف يكون البعض أكثر سهولة للحديث معه عن الآخرين، وتقدر أولئك الذين يبدو أنهم أكثر تعاوناً، والذين هم أكثر انسجاماً مع فلسفتك، وطريقتك في عمل الأشياء، بينما تستنكر أولئك الذين يبدو

أنهم في صراع معك عند كل خطوة على الطريق!

باختصار، أنك سوف تستجيب للموظفين كشخص، وهذا يعني أنك سوف تكون موضوعياً. لا تُخفِ تحيزك عن نفسك اعترف بذلك ثم عوض عن تلك المشاعر الطبيعية؛ كي تتأكد أنك عادل مع كل الموظفين، سواء كنت تحبهم على وجه الخصوص أم لا.

الموضوعية

الموضوعية التي تركز على الحقائق دون المشاعر، تصلح للعلماء الذين يدرسون الصخور والبكتيريا، ولكن للمدير الذي يعمل مع أشخاص؛ فالموضوعية قد تحد بشكل كبير من تصرفاتهم وعلاقاتهم، فالمدير الذي يكون موضوعياً مع الموظفين، من المحتمل أن يكون أقل تأثير.

مبدأ التعميم.. كن محدداً:

هل سبق لك أن قاسيت من شروح مطولة، ألقاها على سمعك الرئيس، لا لشيء إلا ليتركك أكثر حيرة، عما يفترض فيك أن تفعله بعد ذلك.

تعلم من تلك التجربة. عندما تشرح مشروعاً جديداً، تذكر أن السؤال الأساسي الذي يريد كل موظف أن يطرحه، ويريد منك الإجابة عليه هو ببساطة: "ما يتوجب علي أن أفعل فيما بعد؟"

وهاك اختباراً بسيطاً لضمان إجابتك عليه. تأكد أن التوجيهات تحتوي على فعل. إن فعل "كان To be لا يهم مهما كانت الصورة التي ورد عليها، ولكن الفعل الذي يتضمن عملاً!"

مبدأ الطاقة الصغيرة.. لا تستنزفها:

الحكمة التقليدية تقول: "ليس لديك الطاقة الجسمانية والعاطفية والنفسية الكافية؛ لتبددها على عشرات من الأزمات اليومية، التي تواجهك في مكان العمل، ولذا عليك أن تحافظ على منظور جيد للأشياء"، فتقدم الأولويات وعلى توازن الأشياء. إن قراراتك حقيقة ذات أهمية لمؤسستك، وللأشخاص الذين يعملون معك، ومن أجل إحساسك بذاتك وتكاملك، سوف تواجه تحديات كبيرة تحتاج منك إلى عرق "Sweat"، وجهد، وكل الفكر والاهتمام والعزيمة. لذا احرص على أن يكون لديك مخزون كافٍ من الطاقة عندما تتعرض لمثل هذه التحديات!

مبدأ الخوف.. واجه الخوف!

"توقف عن الجري"، هكذا تقول الحكمة الصينية، وواجه الوحش الذي يطاردك، وعندما تفعل ذلك، فإنك ستجد أن الوحش الذي كان يطاردك، ليس وحشاً على الإطلاق، يجب أن لا تسمح للخوف أن يُقعدك عن الحركة، وأن تكون شجاعاً في مواجهة الخوف، وليس في غيابه، فالجبان هو الذي يطلب الطعن والنزال في غياب الخطر! ولكن حاول تجنب المواجهة، التي تجعلك عاجزاً عن اتخاذ الإجراء السليم، وإذا لم تواجه الخوف، فإنه سوف يزداد ضراوة، ويفقدك القدرة على الحركة.

لا تخف من الخوف، فإنه لا يستطيع أن يؤذيك، وفي الواقع، عندما تستطيع أن تواجهه، فإنه يجعلك أكثر تيقظاً، وأكثر طاقة. تحسس هذا

الخوف أو استشعر هذا الخوف، ومن ثم اتخذ الإجراء اللازم للتصدي له.

مبدأ التعلم بالمثال:

يحتاج مكان العمل إلى خطوط واضحة من الصلاحية، ومسؤولية محددة تماماً، ومحاسبة عن الأشياء التي تمَّ القيام بها، والأشياء التي لم يتم القيام بها.

أنت تطلب من العمال أن يتصرفوا بطريقة محترمة تجاهك، فاحترمهم وأنت تطلب منهم أن يستمعوا إليك، فاستمع إليهم، وأنت تريدهم أن يتوقفوا عن النقد أثناء عملية العصف الذهني لحل المشاكل، فتوقف بدورك عن الانتقاد وتسفيه رأيهم.

عاملهم بالضبط كما تحب أن يعاملوك. إن هذه قاعدة ذهبية، وهي أفضل نصيحة في العلاقات الإنسانية يمكن أن تعطيها أو تحصل عليها.

مبدأ للحياة .. أنت بحاجة إلى واحد:

أنت لست الوظيفة، وقيمتك النهائية ليست عملك. كرس وقتك وطاقتك لحياتك خارج العمل، فهذا سيجعلك عاملاً أو موظفاً بشكلٍ أفضل. وحتى لو لم يمنحك ذلك، فإنه سيعطيك إحساساً بالرضا، والقناعة "Contentment" والسرور، ولم يقل أحد: "أتمنى لو أنني أمضيت وقتاً أطول أو المزيد من الوقت بالمكتب".

ماذا لو متَّ غداً؟ ما الذي ستأسف جداً على أنك لم تفعله؟ حسناً،

ذهب وافعله الآن، الآن تعرف كل شيء تحتاج إلى أن تعرفه كي تصبح مدرباً فعالاً ومؤثراً، لهذا السبب من المحتمل أنك عرفت على نحو قاطع كل ذلك عندما بدأت قراءة هذا الكتاب، وربما أنك لم تَركل تلك الأشياء مجتمعة في مكان واحد، وربما احتجت أن يكون كل ما لديك من غرائز طيّبة مُثبتةً في كتاب، ولكن التدريب ليس فقط عن المعرفة، وإنما عن الفعل. فالتدريب الآن يتوقف عن كونه اسماً أو وصفاً لعلاقتك مع عمالك وموظفيك، ويصبح منذ الآن فعلاً، والطريقة التي تتعامل وتتواصل بها مع العمال والموظفين كل يوم.

متطلبات التدريب للفصل (الخامس عشر):

☐ راجع النقاط التي وردت في هذا الفصل. سوف تفيدك في عملك، وكذلك في حياتك خارج العمل.

الفهرس

التدريب الفعال

التدريب الفعّال يحرك الموظف من الناحية الفرديّة إلى الناحية الجماعية مع الشعور بكامل الثقة بنفسه وبمدربه.

فصول هذا الكتاب قصيرة، ولكنها تشتمل على العديد من الأمثلة كما تضم العديد من المربعات المخصصة لإعطائك أنماطاً مختلفةً من المعلومات المحددة مع إنسجام دقيق بين المدرب، والمتدرب تجعل الموظفين في النهاية أكثر إخلاصاً لأنّهم يعملون مع مدرب أوصل إليهم الرسالة التي يحب أن تصل إليه من غيره.



إنتاج :

بيت الأفكار الدولية
INTERNATIONAL IDEAS HOME

9947 S. 76th Ave. Bridgeview, Il. 60455 U.S.A. Tel. (708) 430-5587 / Fax. (708) 430-5644
P.O.Box 69786 Riyadh 11557 - Saudi Arabia Tel. 404-2555 Fax. 403-4238
Amman 11196 - Hashimate Kingdom of Jordan
Tel. 5660201/6699596 Fax. 5660209 P.O.Box 962037

توزيع
المؤتمن للتوزيع

